



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

Förstudie om e-handel vid Stora Enso Packaging AB

Pilot study on e-commerce at Stora Enso Packaging AB

Daniel Hulusjö



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

Förstudie om e-handel vid Stora Enso Packaging AB

Pilot study on e-commerce at Stora Enso Packaging AB

Daniel Hulusjö

Nyckelord: e-handel, förpackningsindustri, nyttoeffekter

Examensarbete, 30 hp Avancerad nivå i ämnet företagsekonomi (EX0647)
Jägmästarprogrammet 06/11

Handledare SLU: Oscar Hultåker
Examinator SLU: Lars Lönnstedt

Sammanfattning

Stora Enso Packaging AB (SEPack) är en av Sveriges fyra stora wellpapptillverkare och har cirka 25 procent av den svenska marknaden. I dagsläget är SEPack den enda av de fyra som inte har en generell lösning för elektronisk handel gentemot sina kunder. Representanter för värdföretaget efterfrågade underlag inför beslut om ett eventuellt införande av en e-handelslösning för företaget. För att hamna rätt med investeringen ville SEPack klargöra vilken information och vilka funktioner inom ramen för en e-handelslösning som innebar mest nytta för wellpappköpare. Man ville också klargöra vilken information och vilka funktioner som skulle vara mest intressanta ur värdföretagets perspektiv.

Undersökningen delades upp i tre steg. I steg 1 genomfördes intervjuer med utvecklare av e-handelslösningar samt med företrädare för industri med förutsättningar liknande SEPacks. Detta för att samla in erfarenheter av vad som brukar ingå i en e-handelslösning vilket sedan bland annat skulle ligga till grund för utformandet av en enkät. I steg 2 genomfördes en enkätundersökning riktad mot wellpappköpare med målsättningen att kartlägga hur högt köpare skattade nyttan med de olika typer av information och funktioner som framkommit i steg 1. Respondenterna avgav sina svar på en sjugradig skala från 1 (mycket liten nytta) till 7 (mycket stor nytta). Slutligen i steg 3 genomfördes intervjuer med nyckelpersoner inom SEPack angående potentiella nyttoeffekter av en e-handelslösning i enlighet med den som behandlats enkäten.

Resultatet visar framför allt att det finns en jämn och relativt stark efterfrågan för både orderhantering och ökad tillgänglighet av information. Medelvärdena ligger genomgående högt vilket visar att köpare i allmänhet ser stor nytta med vad som skulle kunna kallas ett typiskt innehåll i en e-handelslösning. För SEPacks del finns den största potentialen för kostnadsbesparingar i det förväntade, nämligen automatiserad orderläggning. Därutöver finns en mängd indirekta nyttoeffekter av att införa en e-handelslösning varav den på sikt viktigaste kan antas vara att uppfylla förutsättningar för att även fortsättningsvis få vara med och konkurrera om affärsmöjligheter.

Den traditionella synen på affärsverksamhet inom tillverkande industri där leverantören fokuserar på varan och passar in den i en specifik process hos köparen är enligt mig ett perspektiv som tappat i aktualitet i takt med hårdnande konkurrens. Genom att införa en e-handelslösning öppnar SEPack för möjligheter att kunna medverka till bättre lönsamhet i fler av köparens processer. Något som gör dem till en ännu mer attraktiv affärspartner. Detta är enligt mig att betrakta som ett steg i en tidsenlig riktning.

Nyckelord: e-handel, förpackningsindustri, nyttoeffekter

Abstract

Stora Enso Packaging AB (SEPack) is one of Sweden's four major manufacturers of corrugated packaging, with about 25 per cent of the Swedish market. At present SEPack is the only one of the four who does not have a general solution for electronic commerce. Representatives of the company required information to support a decision on the possible introduction of an e-commerce solution for the company. Before proceeding with the investment SEPack wanted to clarify what information and functions made available as part of an e-commerce solution would grant the most utility for buyers of corrugated packaging and also what information and features would be most beneficial from the company's perspective.

The investigation was divided into three steps. In step 1, interviews were conducted with developers of e-commerce solutions as well as with representatives of industry with similar characteristics. This was to collect experiences of what is usually included in an e-commerce solution, which then, inter alia, would provide the basis for the formulation of a questionnaire. In step 2, a survey was conducted. The questionnaire was sent out to buyers of corrugated packaging with the objective to identify how highly buyers estimated the utility of the different types of information and functions presented. Respondents answered on a seven-point scale from 1 (very low utility) to 7 (very high utility). Finally, in step 3 interviews were conducted with key people within SEPack with the purpose of discovering potential benefits with the introduction of an e-commerce solution based on the different functions and information presented in the survey.

The result shows that there is an even and relatively strong demand for both order management functions and increased availability of related business information. In average respondents estimates were consistently high. From SEPack's point of view the greatest potential for cost savings lie in automated order entry. There are also many indirect benefits of introducing an e-commerce solution, of which the most important one, in the long term, would be keeping up with conditions for competing on the market.

The traditional perspective on business activity in the manufacturing industry is one where the supplier is focusing on his product and fits it into a specific process of the buyer. This is, according to me, a perspective that has lost some of its relevance in light of growing competition on the market. By introducing an e-commerce solution SEPack opens up for opportunities to contribute to higher profitability in the buyer's processes, something that makes them an even more attractive business partner. This, according to me, is to be regarded as a natural step to keep up with the current market development.

Keywords: *e-commerce, packaging industry, benefits, utility*

Förord

Föreliggande uppsats utgör mitt examensarbete på jägmästarprogrammet vid Sveriges lantbruksuniversitet. Jag vill rikta ett stort tack till alla respondenter för deras medverkan och ett särskilt tack till mina båda handledare som visat stort engagemang. Tack Gullet, som legat vid mina fötter.

Jönköping i maj 2011

Daniel Hulusjö

Innehållsförteckning

Sammanfattning

Abstract

Förord

Innehållsförteckning.....	4
1 Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problemformulering	7
1.3 Syfte	7
1.4 Avgränsningar	7
2 Teori.....	8
2.1 Marknadsföring, interaktion och värdeskapande	8
2.2 Supply chain management.....	9
2.3 IT och affärsnytta	9
2.4 Kort om nytta	11
3 Metod.....	12
3.1 En induktiv ansats	12
3.2 Val av forskningsstrategi.....	12
3.3 En beskrivande fallstudie	12
3.4 Undersökningens upplägg	13
3.5 Steg 1.....	13
3.5.1 Urval	14
3.6 Steg 2.....	14
3.6.1 Beskrivning av undersökningspopulationen	15
3.6.2 Skapande av enkäten.....	16
3.6.3 Genomförande av enkätundersökningen.....	18
3.6.4 Bortfallsanalys	19
3.6.5 Bearbetning av datamaterialet.....	19
3.7 Steg 3.....	20
3.7.1 Urval	21
3.8 Metoddiskussion.....	21
4 Resultat och analys	22
4.1 Steg 1	22
4.1.1 Vilka funktioner och vilken information brukar göras tillgänglig?	22
4.1.2 Potentialen för kostnadsreducering	23
4.2 Steg 2.....	24
4.2.1 Orderhantering	24
4.2.2 Lager- och leveransinformation	27
4.2.3 Reklamationshantering.....	30
4.2.4 Dokument och övriga hjälpsaker	30
4.3 Steg 3.....	32
4.3.1 Potentialen för kostnadsreducering i det specifika fallet	32
5 Diskussion och slutsatser	34
5.1 Vad säger egentligen resultaten?	34
5.2 Hur länge kommer resultaten att stå sig?	35
5.3 Rekommendationer och slutsatser.....	35
Käll- och litteraturförteckning.....	37
Bilagor	38

1 Inledning

1.1 Bakgrund

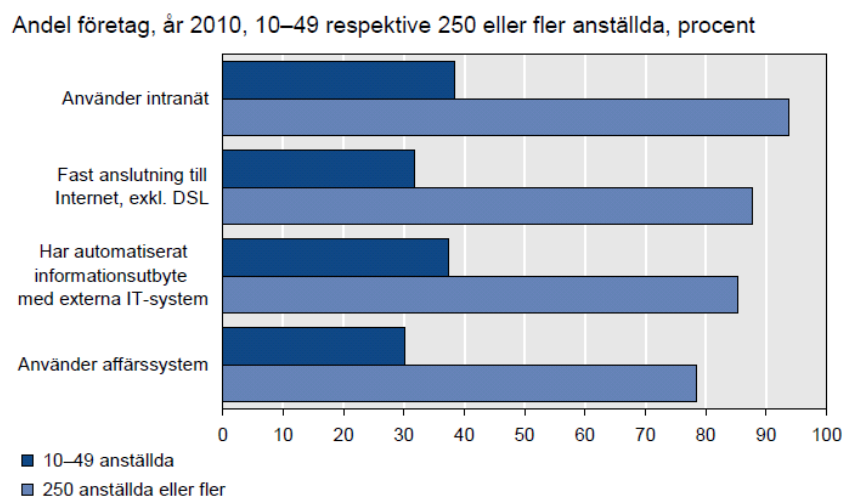
Stora Enso är en världsomspännande koncern med cirka 27 000 anställda i fler än trettiofem länder. Verksamheten är uppdelad i fyra affärsområden: tidnings- och magasinpapper (*publication paper*), finpapper (*fine paper*), förpackning (*packaging*) och träprodukter (*wood products*). *Packaging*, som 2010 stod för cirka trettio procent av koncernens omsättning, kan i sin tur delas upp ytterligare i *Industrial Packaging* och *Consumer Board*. Till den förra kategorin hör Stora Enso Packaging AB, hädanefter kallat SEPack eller värdföretaget. SEPack är en av Sveriges fyra stora wellpappptillverkare och har cirka 25 procent av den svenska marknaden (SWIF, 2011; SEPack, 2011). Företaget har en omsättning på cirka en miljard SEK och har ungefär 470 anställda. De återstående tre stora aktörerna är SCA Packaging, Smurfit Kappa Sverige och Peterson Packaging (SWIF, 2011). I dagsläget är SEPack den enda av de fyra stora wellpappptillverkarna i landet som inte har en generell lösning för elektronisk handel gentemot sina kunder. Den definition av begreppet elektronisk handel (e-handel) som kommer att användas alltigenom denna studie är hämtad från Statistiska centralbyrån.

Med elektronisk handel avses i undersökningen beställningar av varor eller tjänster via Internet eller via andra datornätverk. Beställning kan ske via en webbsida eller via automatiserat informationsutbyte (t.ex. via EDI). Det finns inget krav på att betalning eller leverans ska ske elektroniskt för att det ska betraktas som e-handel. Beställningar via manuellt skriven e-post räknas inte som e-handel (SCB, 2011a s 33).

De senaste åren har samtal förts på företaget om behovet av och möjligheterna med att införa en e-handelslösning. Representanter för företaget gör bedömningen att frånvaron av en e-handelslösning innebär ett möjligt hinder för potentiella kunder, ett hinder på så vis att de köpare (prospekt) som i dagsläget är vana att ha tillgång till en e-handelslösning ogärna byter till en leverantör som inte kan tillhandahålla en liknande service. Från värdföretagets sida anser man att det föreligger en trend som innebär att företag i allmänhet vill gå mot i första hand en högre grad av papperslös hantering och i andra hand mot en ökad automatisering av informationsutbyten. Med automatiserat informationsutbyte avses i studien att information i form av t.ex. beställningar, fakturor, transportdokument med mera sänds elektroniskt i ett strukturerat, standardiserat format så att informationen kan processas automatiskt i mottagarens IT-system. Ofta benämns detta som Electronic Data Interchange (EDI). Definitionen av automatiserat informationsutbyte är hämtad från Statistiska centralbyrån (SCB, 2011a).

Har då SEPack fog för att förutsätta att det finns underlag för en ökad handel antingen via hemsidor eller via automatiserade informationsutbyten? Statistiska centralbyrån publicerade i början av 2011 en rapport om företagens IT-användning 2010 (SCB, 2011a) som ger en generell beskrivning av läget. Rapporten ger en överblick över spridningen av IT-användning bland små (10-49 anställda) till stora (250 anställda eller fler) företag och även utsträckningen i vilken IT används. Det konstateras bland annat att 97 procent av företag med tio anställda eller fler använder datorer i sin verksamhet och att i stort sätt samtliga företag med en dator också har tillgång till Internet. Nio av tio företag, med tio anställda eller fler, har dessutom fasta höghastighetsanslutningar till Internet (SCB, 2011a). Det kan därmed konstateras att infrastrukturen är väl utbyggd med tanke på frågan.

Det finns tydliga skillnader i Internetanvändningen mellan små och stora företag (se Figur 1 nedan) men samtidigt är det rimligt att tänka sig att i takt med att vår datorvana som privatpersoner ökar så kommer också kraven på IT-miljöer vi möter på våra arbetsplatser och kraven på möjligheter att kunna arbeta via datorer att öka (Åkerman & Hagset, 2010). Med tanke på detta och med tanke på ämnet för studien är det intressant att lyfta fram att cirka 80 procent av män och kvinnor i åldrarna 25-44 år köpte eller beställde varor/tjänster för privat bruk via Internet under perioden april 2009 till mars 2010 (SCB, 2011b). Motsvarande siffra för företagen hamnar enligt SCBs rapport nära 70 procent. Cirka sju av tio företag i Sverige med tio eller fler anställda beställde alltså varor eller tjänster via en hemsida eller via automatiserat datautbyte under 2009. SEPack är som leverantör av förpackningslösningar nära knuten till övrig tillverkande industri och det blir därför mest intressant att titta på trender inom denna sektor. Det finns naturligt nog en spridning mellan olika sektorer och siffran för tillverkningsindustrin är något lägre, 67 procent av företag med tio eller fler anställda har gjort beställningar via en hemsida eller via automatiserat datautbyte (ex. EDI). För att ge en bild av hur utvecklingen ser ut kan nämnas att andelen medelstora företag (50-249 anställda) som tar emot beställningar elektroniskt, via hemsida eller via automatiserat informationsutbyte (exempelvis EDI), gick från 25 procent 2007 till 40 procent 2009, en ökning om 15 procentenheter på bara två år, medan stora företag har gått från 43 procent till 55 procent under samma period, en ökning om 12 procentenheter. (SCB, 2011a). En rimlig slutsats av detta blir att det finns en ökande andel som är positivt inställda till e-handel inom den för SEPack relevanta industrin.



Figur 1. Skillnader i IT-användning mellan små och stora företag (Hämtad från: SCB, 2011a).

En rapport om den svenska Internetekonomin från Boston Consulting Group (BCG) som kom ut i mars 2011 visar att den sektor som har störst andel av sina intäkter från e-handel mellan företag är just tillverkningsindustrin som ligger på en nivå om 27 procent. Rapportförfattarna beskriver det som att företagen inom tillverkningsindustrin ivrigt har anammat system för att automatisera leveranskedjan. Forskning om produktivitet som nyligen utförts av statistikmyndigheterna i 13 EU-länder, däribland Sverige, tyder på att en 10-procentig ökning av e-upphandling inom tillverkningsindustrin kan ge 2,6 procents produktivitetsökning (BCG, 2011). Det verkar alltså som att det även skulle finnas goda ekonomiska incitament för förändring, både för SEPack och för deras kunder.

1.2 Problemformulering

Av bakgrunden ovan framstår det som att det generellt sett skulle finnas förutsättningar och intresse för en e-handelslösning både inom SEPack och bland wellpappköpare. Problemet som SEPack nu står inför och som även utgör grunden för detta arbete är att avgöra vad av det ovan nämnda som är tillämpligt för deras specifika fall, med tanke på deras marknad, samt vad denna investering i IT mer konkret bör bestå utav. Vilken information och vilka funktioner innebär mest nytta för köparen samt vilken information och vilka funktioner som ger mest värde (sparar mest kostnader) för SEPack? Hur tänker andra som är duktiga på e-handel? Dessa grundläggande frågor leder fram till syftet med denna studie.

1.3 Syfte

Det övergripande syftet med föreliggande studie är att ge vägledande svar på hur SEPack bör utforma sin e-handelslösning med tanke på branschpraxis, vad SEPacks kunder efterfrågar samt vad som är till mest nytta för företaget. Syftet uppnås rent konkret genom att besvara följande frågor:

Vilken information och vilka funktioner innebär mest nytta för wellpappköpare?

Vilken information och vilka funktioner ger mest värde (sparar mest kostnader) för SEPack?

1.4 Avgränsningar

Jag har gjort en rad avgränsningar för att koncentrera studien på den för värdföretaget mest relevanta informationen samt att möjliggöra ett slutförande av studien inom utsatt tidsram.

För första huvudfrågan i syftet har avgränsningar gjorts i tre avseenden. Det stod tidigt klart att frågan om vilken information och/eller vilka funktioner som överhuvudtaget går att göra tillgängliga inte var relevant. I dagsläget finns knappast teknologiska begränsningar för vilken information som skulle kunna göras tillgänglig, det är enkelt uttryckt endast en fråga om pengar. Jag valde därför att göra en restriktiv tolkning av SEPacks målsättning att deras e-handelssystem ska kunna mäta sig med branschledande lösningar inom området och i studien har målet varit att försöka finna och utgå från något liknande branschpraxis. Den andra avgränsningen jag har gjort är med avseende på begreppet nytta. Jag kommer inte, inom ramen för detta examensarbete, göra något försök att mer i detalj kvantifiera köparens nytta utan nytta kommer endast att mätas på en skala från mycket liten till mycket stor och bestå av respondenternas egna subjektiva skattningar. Den tredje avgränsningen är med avseende på wellpappköpare. Målpopulationen, det vill säga den population jag helt idealt borde undersöka, bör med tanke på syftesformuleringen definieras som alla wellpappköpare. För att öka relevansen för värdföretaget valde jag dock att begränsa mig till köpare på den marknad SEPack är aktiv. Vidare, för att möjliggöra åtkomst av kontaktinformation utgick jag från ett på SEPack befintligt register. För att kunna hålla enkäten och medföljande missiv på svenska valde jag dessutom att begränsa undersökningen till att inkludera köpare i Sverige, Norge och Danmark. En mer utförlig presentation av rampopulationen återfinns under metodkapitlet. För den andra huvudfrågan i syftet har motsvarande avgränsning gjorts för tolkningen av vilken information och/eller vilka funktioner som ska ingå i undersökningen.

2 Teori

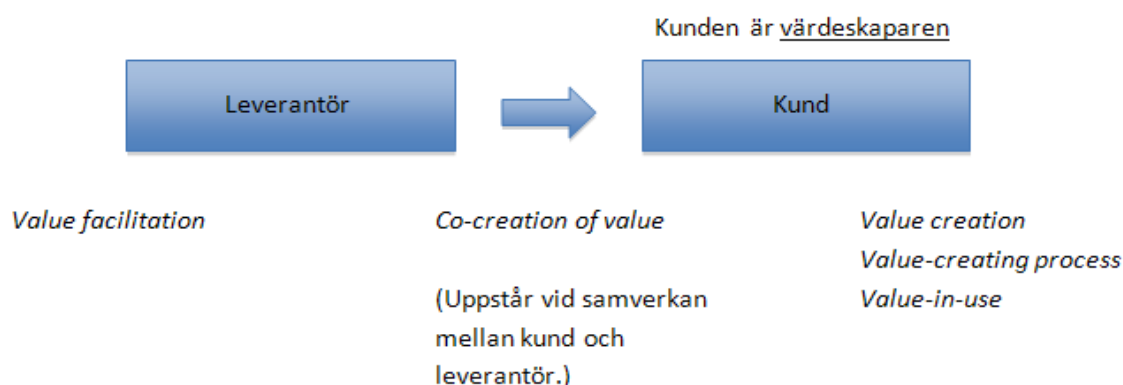
2.1 Marknadsföring, interaktion och värdeskapande

Grönroos (2011) tar ett helhetsgrepp på ramarna kring värdeskapande och fördelarna med samverkan mellan företag. Grunden för stora delar av hans resonemang ligger i ordnandet av olika begrepp relaterade till värde och värdeskapande. Oavsett vilken definition man väljer att sätta på värde återstår fortfarande frågan om var eller när värde uppstår. Grönroos presenterar en idé enligt *the Nordic School of Marketing* som säger att det är kunder som skapar värde, genom att använda resurser som görs tillgängliga för dem. Produkter, tjänster, information och andra typer av resurser används inom en fortgående relation av kunden i olika processer så att *customer value*, eller kundnytta skapas för dem i processen.

Den traditionella synen på affärsverksamhet inom tillverkande industri kallas av Grönroos varulogik (*goods logic*). Enligt det perspektivet levererar leverantören varan och passar in den i en specifik process hos kunden, exempelvis produktionsprocessen. Erbjudandet omfattar i princip kärnprodukten som i sin tur stödjer en kärnprocess hos kunden och går inte utanför det. Skillnaden mellan detta synsätt och det Grönroos kallar servicelogik (*service logic*) är att man inom det nya synsättet utvidgar erbjudandet och stöttar kundens verksamhet inte bara i kärnprocessen utan i helheten. I korthet, man tillhandahåller inte bara en resurs för kunden att nyttja utan man tillhandahåller stöd för kundens hela verksamhet. Att stödja kunden i hela dess verksamhet är att medverka till bättre lönsamhet i dess processer. Detta görs genom att matcha processer hos leverantören med relevant motpart hos kunden och sedan arbeta för att understödja kundens effektivitet.

Hur skapas kundnytta? Vilken roll har leverantören och vilken roll har kunden? I Figur 2 presenteras en uppställning över de värderelaterade begrepp som Grönroos använder och var de befinner sig i relation till leverantören och kunden. Enligt Grönroos är värdeskapande och marknadsföring två processer sammanflätade genom samverkan mellan kund och leverantör. Vad ett erbjudande är värt för en kund beror på alla ingående delar, inte enbart exempelvis varan. Hur framgångsrik man som leverantör är i att stödja processer på ett sätt som underlättar värdeskapande för kunden (*value facilitation*), exempelvis genom leverans av rätt varor i rätt tid, kommer att avgöra hur framgångsrik man är på marknaden. På samma sätt är det med samverkan där båda parter påverkar varandra, till exempel genom gemensam forskning och utveckling (*value co-creation*). Service får en ny definition. Service innebär nu hur erbjudanden, omsätts för värdeskapande. För att exemplifiera, en leverantör kan till exempel öka sin kunds lönsamhet genom att minska kundens transaktionskostnad via integrering av lager/ordersystem. Antar man detta perspektiv så blir enligt Grönroos alla företag att betrakta som serviceföretag. Målet med att anta perspektivet servicelogik är att möjliggöra värdeskapande för både leverantören och kunden med service som bärande länk. Beroende på hur framgångsrik man som leverantör är att ta tillvara på samarbetsmöjligheter kan man öka sina chanser att få ta del av tillfällena för värdeskapande genom samverkan.

Value generation är ett begrepp som innefattar hela kedjan från *value facilitation* till *value-in-use*.



Figur 2. Presentation av värderelaterade begrepp och deras inbördes förhållande enligt Grönroos (2011).

2.2 Supply chain management

Chopra & Meindl (2009) definierar försörjningskedja (*supply chain*) som alla de aktörer som är direkt eller indirekt inblandade i att uppfylla ett specifikt kundönskemål. *Supply chain management* är samordnandet av flöden av material, information och medel inom och mellan aktörer i kedjan med syfte att maximera kedjans lönsamhet. Chopra & Meindl säger att målet för förädlingskedjan bör vara att maximera det totala överskottet (*supply chain surplus*) som kedjan producerar. Kedjans överskott är detsamma som differensen mellan vad kedjans slutkund betalar och vad kedjans sammanlagda kostnad för att tillgodose kundens önskemål är. Detta ger att förbättringar bör förstås som åtgärder som leder till ett ökat överskott för kedjan som helhet.

Strategisk anpassning (*strategic fit*) uppnås när målen för konkurrensstrategin samordnats med målen för försörjningskedjestrategin. Försörjningskedjestrategin måste backa upp konkurrensstrategin vad gäller till exempel, krav på kvalitet, hastighet, leveranssäkerhet, flexibilitet och kostnad. För att kunna lägga sig på rätt nivåer genom försörjningskedjan måste man förstå vilka osäkerheter som finns i det marknadssegment man valt att inrikta sig mot i konkurrensstrategin. Man behöver veta vilka kvantiteter som efterfrågas, vilka ledtidskrav som finns, vilken variation i utbud som efterfrågas, servicegrad som krävs, priskänslighet och efterfrågad produktutvecklingsgrad. Alla dessa faktorer ökar det som Chopra och Meindl kallar för *implied demand uncertainty*. Ju högre *implied demand uncertainty* desto högre krav ställs på responsivitet i försörjningskedjan. Responsivitet är ett mått på försörjningskedjans förmåga att klara till exempel stora variationer i efterfrågad kvantitet, korta ledtider, ett stort utbud av olika produkter, hög servicenivå och så vidare. Men responsivitet kommer till en kostnad och det gäller att få en matchning mellan responsivitet och kostnadseffektivitet som passar valt marknadssegment.

2.3 IT och affärsnytta

Lundberg (2004) hävdar att ett vanligt förekommande problem vid investeringar i IT är upplevda skillnader mellan förväntningar och verkliga resultat. Han menar att en stor orsak till detta är brister i metodiken företagen har använt sig av, dels för att värdera nyttorna och sedan dels följa upp och utvärdera projekten. Risken är att kalkylen som görs inför ett projekt läggs åt sidan när konkret utformning och implementering väl börjar. De ändringar och anpassningar som gjorts under vägen hamnar utanför kalkylen varför prognoserna ofta känns missvisande när det väl är dags för utvärdering. Poängen är att det är viktigt att följa upp

kalkylerna under projektets gång. Men för att i en utvärdering kunna följa upp var satsningen eventuellt har brustit krävs spårbarhet. För spårbarhet krävs i sin tur att man på förhand har gjort kopplingar mellan en specifik förändring och dess effekt. Lundberg har tagit fram en modell som han hävdar stöttar arbetet från idé till uppfyllda mål. Modellen kallas för 5-modellen efter de ingående delarna, (f)örändringar, (e)ffekter och (m)ätning. Fördelarna med modellen är enligt Lundberg att den tar i beaktande inte bara hur nyttan ska beräknas utan även hur den ska realiseras. Affärsnytta är ett centralt begrepp i Lundbergs resonemang. Lundberg definierar affärsnytta som: ”[...] summan av fyra delar, kostnadsbesparingar, intäktsökning, kvalitativ nytta (exempelvis ökad kundnöjdhet) samt IT-nytta (minskade kostnader för IT)” (Lundberg 2004 s 68). Modellen hanterar alltså både hårda och mjuka värden. Den innehåller även verktyg som ökar spårbarhet, alltså koppling mellan förändring och effekt, samt beaktar utvecklingen av nyttan över tid.

För denna studie är det inte relevant att presentera hela modellen i alla dess beståndsdelar utan jag väljer att härnäst fokusera på det som kommer att ligga till grund för analysarbetet.

FEM-modellen utgörs som tidigare nämnts av tre grundstenar. (1) Förändringar åsyftar någonting nytt eller förändringar inom IT. (2) Effekter är påtagliga händelser som inträffar som direkt följd av en införd förändring, dessa bör följas upp så snart en förändring genomförts för att verifiera att grund finns för att realisera den mätbara nyttan. (3) Mätning är den sista grundstenen i modellen och den görs i de storheter eller mått som nyttovärderingen (första steget i analysen) pekat ut. Det kan handla om alla former av nyckeltal. En annan grund för beskrivning av modellen som Lundberg också lyfter fram är affärsnyttoprocessen. Affärsnyttoprocessen delas upp i delprocesserna:

- Identifiera nyttoeffekter
- Initiera förändring
- Säkra effekter
- Mät måluppfyllnad
- Förläng nyttans livslängd

Varje delprocess består i sin tur av aktiviteter. Delprocessen identifiera nyttoeffekter inkluderar fem aktiviteter:

- Peka ut nyttoområden och nyttoeffekter
- Strukturerar nyttoeffekterna
- Säkra spårbarheten
- Kvantifiera nyttan
- Sätt tid på nyttan

Den arbetsordning som Lundberg förordar inkluderar verktyg som *nyttokartan* och *nyttomatrisen*. Nyttomatrisen är ett verktyg för att konkretisera ytterligare vad nyttan består av. Nyttorna placeras in i en matris med två dimensioner:

Hur nyttan uppkommer

- Direkt eller indirekt (exempel på indirekt nytta är sådant som ligger delvis utom företagets kontroll)

Om nyttan är realistisk att beräkna ekonomiskt eller ej

- Ekonomisk respektive kvalitativ (med kvalitativ menas att det inte är meningsfullt att mäta effekten i ekonomiska termer)

2.4 Kort om nytta

Nytta är ett centralt begrepp inom både samhällsvetenskap och olika grenar av humaniora, företrädesvis inom filosofin, till exempel inom moralfilosofin och rättsfilosofin. Frågan vad nytta är och vad som är nyttigast (innebär mest nytta) är på olika sätt aktuell i varje beslutssituation. Nationalekonomisk nyttoteori har sedan mitten av 1800-talet varit inriktad på att förstå hur individer kvantitativt värderar olika alternativ (NE, 2011). Den individuella nyttan är beroende av vad man som individ definierar som gott samt hur man ser på förhållandet mellan gott och det man definierar som rätt. Nytta blir alltså ett subjektivt begrepp med både kvantitativa och kvalitativa dimensioner. Tankar kring nyttomaximering härleds ofta till utilitarismen. Utilitarismens moraliska grundprincip säger att den handling är rättvis (rätt) som leder till störst sammanlagd nytta och det är på grund av denna utgångspunkt i konsekvenser som utilitarismen brukar benämnas som en konsekvensetik (Dahlman, 2010). I kontrast till utilitarismen står etikskolor som hävdar att det finns moraliska egenvärden och att rättvisefrågor bör gå före frågor om lycka och välfärd i den meningen att det är först när vi vet att en önskan eller njutning är rättvis som vi kan betrakta den som ett positivt värde (Simmonds, 1986). Man kan konstatera att det finns argument för och emot ståndpunkter inom de olika etikskolorna och drar man dem till sin yttersta spets blir de en fråga om övertygelse. Slutligen konstaterar jag att det finns skäl till varför det i föreliggande studie har varit mer intressant att använda begreppet nytta med sina många dimensioner framför ett smalare begrepp som exempelvis värde.

3 Metod

3.1 En induktiv ansats

För studien har valts ett induktivt tillvägagångssätt. Induktion kallas den process i vilken någon med olika hjälpmedel insamlar fakta om redan kända samband eller begrepp och sedan drar slutsatser baserade på dessa insamlade erfarenheter. Den induktivistiska utgångspunkten ligger alltså i att kunskap härleds ur erfarenhet, även kallad empiriska fakta och den brukar ställas i motsats till den deduktiva ansatsen som innebär att vetande med hjälp av logiska slutledningsmetoder härleds från ett begreppssamband till ett annat. Ett induktivt resonemang bygger på observationer och inte på ej observerbara orsakssamband (Andersen, 1994).

3.2 Val av forskningsstrategi

Min ambition för detta arbete har varit att följa en gängse arbetsgång, det vill säga börja med en problemformulering för att sedan ur denna härleda både vilken typ av information som behövs för att besvara frågan samt även vilka metodologiska verktyg som behövs för att få åtkomst till och kunna tolka informationen. För denna studie har jag valt en flerfaldig forskningsstrategi, en kombination av kvalitativ och kvantitativ forskning. När det talas om kvalitativ kontra kvantitativ forskning är det viktigt att vara medveten om skillnaderna i utgångspunkt för de respektive formerna. Kvantitativ forskning har som utgångspunkt att det som studeras ska göras mätbart och att undersökningsresultaten ska presenteras numeriskt. Det som studeras är olika variabler för enskilda objekt eller element. Kvalitativ forskning å andra sidan förnekar att allt kan göras mätbart. Forskningsprocessen beskrivs bäst som en kommunikationsrelation snarare än den kvantitativa envägskommunikationen. Utgångspunkten för de kvalitativa metoderna är att varje fenomen består av en unik kombination av kvaliteter och egenskaper och naturvetenskaplig forskning bör med tanke på detta skiljas från samhällsvetenskaplig med avseende på just metodologi. Den främsta kritiken mot kvalitativ forskning gäller dess subjektivitet, att fakta och analysresultat i alltför hög grad blir beroende på individer, inklusive forskaren. Den kvantitativa forskningen i sin tur kritiseras för att inte kunna mäta alla samhällsaspekter. För detta arbete har jag valt ett tekniskt förhållningssätt till den diskussion som förs kring flerfaldig forskningsstrategi. Trots att vissa skulle hävda att det föreligger oförsonlighet i de kunskapsteoretiska principer som respektive forskning har sin utgångspunkt i är detta en mycket vanlig strategi som användarna anser ökar möjligheterna till en mer mångfacetterad analys (Bryman, 2002).

3.3 En beskrivande fallstudie

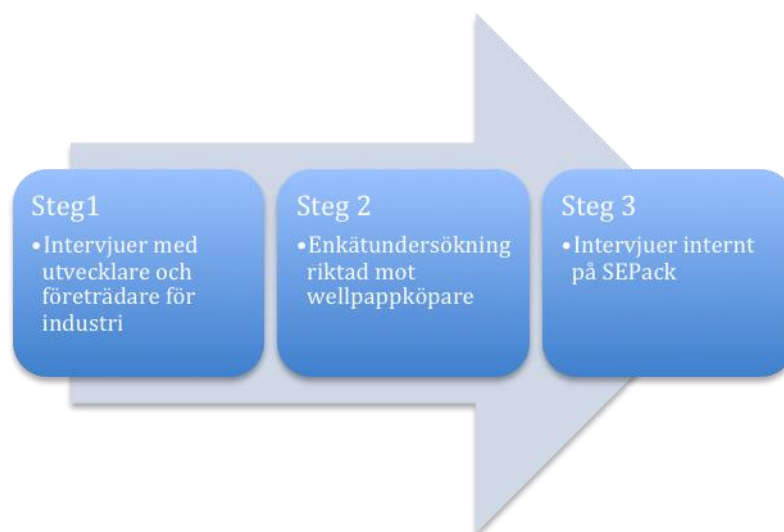
Genom att utgå från syftesformuleringen går det se att vad som i grunden efterfrågas är en beskrivning av nuläget, både med avseende på IT-användning inom branschen och med avseende på wellpappköparens tankar kring e-handel. Allt detta med ändamålet att värdföretaget ska kunna bilda sig en uppfattning om något som skulle kunna beskrivas som bör läget. Andersen (1994) påpekar att man i beskrivande studier vanligen söker svar på frågor av exempelvis typen "var?", "hur mycket?" eller "hur många?", frågor som ligger helt i linje med syftet för föreliggande studie (Andersen, 1994).

Den här studien skall utgå från SEPacks specifika situation. Det ligger därför nära till hands att hävda att studien har genomförts inom ramen för en fallstudie. Vad som är ett fall och vad som gäller för olika begrepp knutna till idén med fallanalys är enligt Charles Ragin (Ragin, 1992) dock svagt definierat inom samhällsvetenskapen. Att sätta likhetstecken mellan fallstudie och kvalitativ analys blir problematiskt bland annat i det hänseendet att praktiskt taget alla samhällsvetenskapliga studier kan konstrueras som en fallstudie. Varje

samhällsvetenskaplig studie är en analys av ett fenomen begränsat till en specifik tid och plats. För att skilja på kvalitativ studie och fallstudie föreslår Ragin att man bör utgå från vad som är i fokus, undersökta variabler eller fall. Ett fall är inte av naturen det ena eller det andra utan för de flesta forskningsansträngningar gäller att fallen är multipla på grund av att idéer och bevis kan kopplas samman på flera olika sätt. Vad fallet faktiskt är kan ändras både i händerna på forskaren under undersökningens gång, när han presenterar resultaten och i händerna på publiken som tar emot resultaten. Ragin avslutar med att säga att som forskare är det primära målet att länka samman det empiriska och det teoretiska – att använda teori för att underlätta förståelsen av empirin och att använda bevis för att skärpa och förfina teorin. Att begränsa den empiriska verkligheten genom att på olika sätt skapa fall möjliggör kopplingar mellan bevis och allmänna teoretiska idéer (Ragin, 1992). Bryman (2002) är inne på samma tankespår som Ragin och väljer att reservera begreppet ”fallstudie” för de undersökningar då ”fallet” av egen kraft utgör fokus för intresse. Med tanke på uppdragsgivarens instruktion och intresse ligger det nära till hands att hävda att det är just detta specifika fall med SEPack och dess kunder som utgör fokus för intresse varför studien bör klassas som en fallstudie.

3.4 Undersökningens upplägg

Undersökningens övergripande upplägg kan helt kortfattat beskrivas i tre steg, se Figur 3. I steg 1 genomfördes intervjuer för att undersöka om det fanns någon slags praxis för utformning av e-handelslösningar inom industrin, en lista sammanställdes av insamlade funktioner och information. I steg 2 kartlades köparens preferens genom en enkät och slutligen i steg 3 vändes blicken in mot värdföretaget för att undersöka eventuella internekonomiska effekter av förändringsförslagen.



Figur 3. Undersökningens övergripande design.

3.5 Steg 1

Absolut centralt för syftets båda huvudfrågor är att ha klart för sig vilka funktioner och vilken information, gjord tillgänglig inom ramen för en e-handelslösning, som är aktuell att beakta i undersökningen. I dagsläget finns knappast några teknologiska begränsningar för vilken information som skulle kunna göras tillgänglig. Det blir snarare en fråga om hur stora kostnader som man är villiga att ta. Utan avgränsningar i denna aspekt av frågeställningen skulle studien sakna andra gränser än fantasin och därmed tappa i relevans för värdföretaget som trots allt agerar i verkligheten. Frågan vilka funktioner och vilken information som brukar göras tillgänglig har uppstått med tanke på SEPacks målsättning att deras e-handelssystem ska

kunna mäta sig med övriga aktörers lösningar inom branschen. Någon kartläggning riktad mot konkurrenter kunde inte bli aktuell på grund av etiska betänkligheter med att inkludera element i frågeställningar som skulle kunna innebära skada för deltagarnas del (Bryman, 2002). Frågan besvarades istället genom samtal med personer inom industri med liknande förutsättningar som har tydlig erfarenhet av e-handel, samt genom samtal med leverantörer av e-handelssystem. Utöver uppgifter om vilka funktioner och vilken information som brukar göras tillgänglig samlade jag in uppgifter om potentialen för kostnadsreducering för de olika funktionerna och informationen.

För ändamålet valde jag en kvalitativ datainsamlingsmetod, semi-strukturerade intervjuer. Intervjupersonerna fick berätta om vilka funktioner och vilken information de anser brukar finnas i e-handelssystem med fokus på handel mellan företag. Intervjupersonerna berättade även om sina egna erfarenheter av potentialen för kostnadsreducering för de olika funktionerna och informationen. Min målsättning var att fånga så mycket av relevanta erfarenheter som möjligt. Jag gick därefter igenom det sammanställda resultatet tillsammans med min handledare samt IT-chefen på värdföretaget för att bedöma vilken information och vilka funktioner som var relevanta att gå vidare med. Vid genomgången utgicks från SEPacks process, strategi och mål, organisation, och befintligt IT-stöd samt vilken typ av information som efterfrågas av SEPacks kunder i dagsläget. Den slutliga listan på funktioner och information utgjorde sedan grunden för utformningen av enkäten.

3.5.1 Urval

Intervjupersoner för steg 1 utvaldes delvis i samråd med handledare på värdföretaget. SYSteam i Huskvarna har stor erfarenhet av utveckling av e-handelslösningar och tjänar i dagsläget som leverantör av vissa andra IT-tjänster till SEPack varför de både utgjorde ett bra val och samtidigt kunde tänkas vara samarbetsvilliga. När väl kontakten med personer på SYSteam var etablerad kunde de förutom att delta i studien även bistå med vidare kontakter inom relevant industri. Från SYSteam Evolution träffade jag med två utvecklare och från SYSteam Management träffade jag med VD. Via personal på SYSteam evolution etablerades sedan kontakt med Nefab. Nefab är en internationell koncern med huvudkontor i Jönköping. Koncernens övergripande vision är att vara en global partner för kompletta förpackningslösningar (Nefab, 2011). Intervjuperson på Nefab var koncernens IT-chef. Jag genomförde en intervju per person och varje intervju tog cirka en timma. Frågeguiden bestod av två övergripande teman och ett i övrigt icke-standardiserat frågematerial. Tema 1 var rörande vilka funktioner och vilken information som brukar göras tillgänglig och tema 2 var beträffande potentialen för kostnadsreducering.

3.6 Steg 2

Efter genomförandet av steg 1 stod det klart vilka funktioner och vilken information som var aktuell att beakta i återstoden av undersökningen. I steg 2 fokuserade jag på insamling av den information som behövdes för att besvara resten av syftets första huvudfråga, wellpappköparens uppfattningar. Det fördes diskussioner om valet av datainsamlingsmetod för steg 2. En kvalitativ ansats med djupgående intervjuer genomförda med ett fåtal respondenter skulle resultera i grundlig förståelse kring detta fåtals tyckande samt bakomliggande resonemang. En kvantitativ ansats skulle emellertid medge insamling av ett långt större antal personers uppfattningar, dock med den kraftiga begränsningen att respondenterna endast skulle ha att välja på förbestämda svarsalternativ. Med tanke på bland annat vikten av att hålla ner antalet frågor på enkäter för att öka svarsfrekvensen medges inte i detta fall samma möjlighet att undersöka orsakssamband med en kvantitativ ansats. Värdföretaget gjorde till slut bedömningen att man var mest betjänt av att få in ett så stort antal åsikter som möjligt. Valet

av datainsamlingsmetod föll följaktligen på en kvantitativ surveyundersökning. Inför en sådan undersökning måste tre frågor besvaras, dessa är:

Vem skall undersökas?

Vad skall undersökas?

Hur skall undersökningen göras?

Presentationen av mitt tillvägagångssätt i steg 2 av undersökningen följer denna ordning med undantaget att läsaren redan nu får veta att surveyundersökning genomfördes i form av en webbaserad enkät då detta hade effekter för avgränsningen av populationen.

3.6.1 Beskrivning av undersökningspopulationen

”Vid alla undersökningar måste man definiera och avgränsa vilka element (personer, företag...) som skall undersökas” (Dahmström, 2005 s 58). Av syfte och hittills beskrivna avgränsningar framgår att studien är ämnad att ge en uppfattning om vilken nytta olika förslag till information och funktioner, gjorda tillgängliga inom en e-handelslösning, skulle innebära för köpare på den marknad SEPack är aktiv. Målpopulationen, det vill säga den population jag helt idealt borde undersöka, bör följaktligen definieras som alla wellpappköpare på den marknad SEPack är aktiv. För att klara av att genomföra undersökning inom ramen för detta examensarbete behövde dock införas en rad avgränsningar. Frågan som fick inleda arbetet med avgränsningar av det som kom att bli studiens undersökningspopulation var vilka befattningshavare mer specifikt hos aktörer som lämpligast skulle svara på den av mig sammanställda enkäten. Efter diskussion med handledare på värdföretaget kom vi fram till att de som i första hand berörs av frågeställningen är avropare, inköpare och inköpschefer varför deras incitament att svara borde vara störst samt deras åsikter angående utformningen av tjänsten borde vara av störst intresse för studien. Undersökningspopulation avgränsades i och med detta till alla avropare, inköpare och inköpschefer på wellpappköpande företag på den marknad SEPack är aktiv. För att i praktiken kunna undersöka denna population måste alla dessa personer (element) finnas i något slags register eller förteckning, en så kallad ram och det är enbart rampopulationen som kommer att nås av undersökningen. Något sådant fullständigt register fanns inte tillgängligt. För att på ett praktiskt sätt få tillgång till respondenterna valde jag därför att utgå från SEPacks eget kundregister. Genom att ta ut en lista på alla personer registrerade i systemet med befattning avropare, inköpare eller inköpschef fick jag fram ett första förslag till ram- eller undersökningspopulation. Denna förteckning bearbetades sedan enligt följande.

SEPacks CRM-system (customer relationship management system) innehöll för varje registerpost en mängd uppgifter, bland annat angivelser om företagskategori. De olika kategorier som fanns var:

Kund = Alla köpande kunder

Prospect = Företag som bearbetas eller planeras för bearbetning inom kort

Strategisk prospect = Enbart prospect som är utvalda av säljledning

Marknadsplattform = Alla företag som kan tänkas köpa vår produkt

Fd kund = Alla som varit kund hos oss de senaste 6 åren men slutat köpa

Inaktiv = Företaget finns inte mer men vi vill spara aktiviteter, affärer mm

Olika kombinationer av de ovan nämnda

Ingen registrering

Vidare fanns en registrering i kategorin kundklass där bokstav A-C betyder enligt följande:

A = kund som har en wellpotential för minst 5Mkr

B = wellpotential 0,5 - 5 Mkr

C = wellpotential < 0,5 Mkr

Ingen registrering

I samråd med handledaren på värdföretaget bestämdes att undersökningspopulationen skulle avgränsas ytterligare och enbart inkludera kategorierna kund, prospect, strategisk prospect, Fd kund samt olika kombinationer av dessa. Det framkom även ett intresse för möjligheten att särredovisa resultatet för respektive kundklass, varför kundklass kom att användas som bakgrundsvariabel i analysen. Som det kan förväntas och som jag redan konstaterat är en svaghet med denna typ av förteckningar att det för respektive registerpost förekommer att vissa fält för information inte är ifylld eller att det förekommer tveksamheter kring ifall registreringen är korrekt. Eftersom inbjudan till webbenkäten skulle gå ut elektroniskt var det en förutsättning att det för varje individ fanns en registrerad e-postadress. Efter en genomgång av listan framkom att ett stort antal antingen helt saknade eller hade ofullständigt ifyllda e-postadresser varför de följaktligen ströks. Vid genomgången av förteckningen framkom även att samma individ kunde vara registrerad flera gånger och listan rensades från dessa dubletter. Vidare hade både enkät och följebrev utformats på svenska varför det endast var lämpligt att skicka inbjudan till individer anställda på företag i Sverige, Norge eller Danmark.

Sammanfattningsvis kom undersökningspopulationen att utgöras av: unika individer, anställda på företag i Sverige, Norge eller Danmark, registrerade i SEPacks kundregister, för vilka det finns registrerat uppgift om e-postadress och uppgift om befattning som antingen avropare, inköpare eller inköpschef, kopplade till en organisation i samma register klassad som kund, prospect, strategisk prospect, Fd kund eller olika kombinationer av dessa. Den slutliga förteckningen uppgick till 728 unika individer.

Målpopulationen och undersöknings- eller rampopulationen kan avvika från varandra på två sätt, antingen genom undertäckning eller övertäckning. Dahmström (2005) definierar begreppen på följande sätt:

- *Undertäckning – utgörs av de element som ingår i målpopulationen, men ej i rampopulationen.*
- *Övertäckning – utgörs av de element som ingår i rampopulationen, men ej i målpopulationen (Dahmström, 2005 s 58).*

Det är onekligen så att den målpopulation som definierats med tanke på undersökningens syfte sannolikt omfattar många individer som inte täcktes in av den förteckning som framarbetades. Det är dock rimligt att anta att spridning av preferenser mellan de individerna inom ramen och de utom ska ha likartat utseende. Jag gör således ett antagande om att undertäckningen inte kommer att innebära några systematiska avvikelser i resultaten. De mest påtagliga effekterna av övertäckningen tas upp under punkten 3.6.4 angående genomförd bortfallsanalys.

3.6.2 Skapande av enkäten

Innan man kan göra en enkät måste man ha syftet klart för sig och det måste preciseras (Trost, 2007). Ett bra utformat frågeformulär är avgörande för om resultaten av en undersökning kan ge svar på frågeställningen och svar med tillräckligt hög kvalitet, det är med andra ord avgörande för undersökningens giltighet eller validitet (Dahmström, 2005 s 123). Målet med

denna studie var inte att mäta olika dimensioner av berörda begrepp utan att på ett okonstlat sätt få en överblick över respondenternas egna skattningar av nyttan med de respektive funktioner och information som framkommit i steg 1 av undersökningen. När det material som inkommit i intervjuerna i steg 1 bearbetats sammanställde jag de funktioner och den information som framkommit i en lista. För konstruktionen av frågeformuläret prövades sedan två olika varianter, en där flera funktioner och information i samma kategori (exempelvis orderhantering) aggregerades till en enda fråga samt en variant där varje enskild funktion och information utgjorde en egen fråga. Formuläret delades i det senare fallet upp i sektioner så att frågor ur samma kategori, exempelvis leveransinformation, låg i en sektion. Sektionerna och frågorna inom dessa ordnades sedan enligt ett tänkt naturligt flöde. Den första varianten bestod av totalt sju frågor och den andra varianten totalt 14 frågor. Fördelen med den aggregerade varianten kontra variant nummer två var att frågeformuläret rent visuellt uppfattades som kort, något som kan upplevas positivt ur ett respondentperspektiv (Dahmström, 2005). Fördelen med den andra varianten var att informationen blev mer högupplöst och att det på ett intressantare sätt gick att se vilken funktion eller information som verkligen var prioriterad från köparsidan. Det konstaterades att variant nummer två producerade resultat som bäst motsvarade syftet med undersökningen. Ett tidtagningstest genomfördes på enkäten och resultatet blev att de 14 frågorna tog cirka fem minuter att genomföra. I och med detta fattade jag beslutet att använda variant nummer två.

Med hjälp av frågeformuläret ska respondenten först och främst fås att vilja svara. Därefter ska denne uppfatta och tolka frågorna på det sätt som forskaren tänkt sig (Dahmström, 2005). En svaghet med enkätundersökningar är att respondenten inte har möjlighet att ställa kompletterande frågor om det är något som är svårförståeligt. Denna svaghet kan endast elimineras genom klara och väl genomarbetade frågor och svarsalternativ (Ejlertsson, 2005). Formuleringen av själva frågorna var i detta fall tämligen okomplicerad med tanke att det var samma typ av information som efterfrågades för varje funktion och information och samma typ av svarsalternativ som återkom alltigenom enkäten. Det är dock viktigt att iakttä stor noggrannhet vid formulering av enkätfrågor. Det gäller att man försäkras om att kopplingen mellan det som mäts och det som ska mätas verkligen existerar. En mer ingående utläggning om både validitet och reliabilitet återfinns nedan. Det som enligt syftet skulle mätas med enkätundersökningen var respondenternas egna skattningar av nyttan med de olika funktioner och informationer som framkommit i steg 1. För att respondenterna skulle tolka begreppet nytta, och därmed frågorna, på samma sätt som jag gavs en kort instruktion som förtydligar att begreppet innefattar såväl kvalitativa som kvantitativa dimensioner:

För varje punkt nedan ombeds du att helt subjektivt uppskatta nyttan med olika funktioner eller information. Jag har valt att använda mig av begreppet nytta istället för värde på grund av att jag efterfrågar mer än enbart ekonomiska värden. När du gör uppskattningen uppmanas du därför att även beakta sådant som är svårt att mäta i pengar. (Hämtat från inledningen av enkäten, se Bilaga 2)

Att exempelvis med hjälp av en nyttovärderingsmodell kvantifiera nyttan är ett omfattande arbete och dessutom består nytta alltså även av kvalitativa dimensioner. Att översätta kvalitativa dimensioner till ett penningvärde skulle i det här fallet bara leda till ökad grad av subjektivitet och ytterligare minska trovärdigheten i jämförelser mellan inkomna svar varför respondenterna istället fick avge sina svar i en sjugradig ordinalskala från mycket liten nytta till mycket stor nytta med ett fristående alternativ, ”vet ej”. Svarsalternativen visades i form av

så kallade *radio buttons*, en per alternativ (se Figur 4) och utförandet var detsamma för samtliga frågor med tre undantag.

Mycket liten nytta 1 2 3 4 5 6 7 Mycket stor nytta

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐ Vet ej

Figur 4. Utförandet på svarsalternativ för samtliga utom tre av enkätundersökningens frågor.

Enkäten inleddes med information om undersökningen och kontaktuppgifter till undersökningsledaren, det vill säga mig själv. Därefter ombads respondenten avlämna sitt unika enkätnummer, enkätnumren skapades inför utskicket med hjälp av en slumpstalsgenerator. Enkäten avslutades med två frågor, en fritextfråga där respondenterna fick lämna ytterligare förslag till funktioner eller information samt övriga kommentarer till undersökningen eller ämnet, samt en *check box* fråga om man kunde tänka sig låtas kontaktas av SEPack med anledning av studien och därmed var villig att avstå från konfidentialitet. Enkäten i sin helhet återfinns som bilaga, se Bilaga 2.

3.6.3 Genomförande av enkätundersökningen

Med populationen avgränsad och enkäten utformad genomfördes kartläggning i form av en webbenkät. Med den stora tillgången till och ökande användningen av Internet har det blivit allt vanligare att respondenter besvarar enkäter elektroniskt och det finns både klara för- och nackdelar med att använda sig av webbenkäter framför traditionella postenkäter. Uppenbara fördelar med en webbenkät är bland annat att man slipper tidsförluster vid utskick och svar. Beroende på hur man väljer att göra utskicket av inbjudan till enkäten, via utskicksgenerator eller manuellt, kan det även bli billigare med en webbenkät. Dessutom behöver inte svaren genomgå en särskild dataregistreringsfas då de redan finns registrerade elektroniskt. De främsta nackdelarna med webbenkäter kontra postenkäter gäller åtkomst av de element (personer, företag osv.) som man önskar undersöka. För webbenkäten måste det gå att nå personer via kända e-postadresser och tillförlitligheten i register eller andra förteckningar är ofta ett problem. På grund av detta riskeras stor undertäckning av anledningar som brister i registervård eller att vissa personer helt enkelt saknar tillgång till en e-postadress. Nästa stora nackdel är problemet med ökat bortfall, antingen på grund av tekniska problem eller på grund av ovana. I fallet med föreliggande studie gjorde jag bedömningen att webbenkät skulle användas istället för postenkät med motiveringen att fördelarna listade ovan övervägde nackdelarna i detta specifika fall (Dahmström, 2005). Undersökningspopulationen bedömdes vara så liten att det var omotiverat att göra något annat än en totalundersökning. Utskick gjordes till alla 728 e-postadresser med hjälp av ett elektroniskt verktyg för masskommunikation tillhandahållet av SEPack. Den plan för utskick som fastlades var att göra en första inbjudan och därefter två utskick med påminnelser. Det gick en vecka mellan varje utskick och de gjordes tisdag morgon klockan 06.00 för att undvika att hamna i helgposten. Efter att ha sänt ut en inbjudan och två stycken påminnelser via e-post bytte jag kontaktform till telefon. Inför utskicket var målsättningen att kunna undersöka korrelation mellan undersökningsvariabeln och bakgrundsvariabeln kundklass. Inför telefonundersökningen gjorde jag ett stratifierat urval för att försäkra mig om att inte snedvrیدا svarsfrekvensen mellan grupperna. Jag tillämpade ett proportionellt stratifierat urval, ett så kallat PSU, vilket innebär att urvalet fördelas i samma proportioner mellan strata som populationen är uppdelad i strata (Dahmström, 2005 s 269). Totalt ringde jag 137 samtal vilka resulterade i totalt 45 kontakter och av dessa valde 14 att besvara enkäten, antingen via ny

länk eller direkt via telefon. I samband med telefonundersökningen gjordes också ett försök att klassificera bortfallet.

3.6.4 Bortfallsanalys

Dahmström (2005) definierar bortfall som "[...] de element i ramen som tillhör målpopulationen och man har planerat att undersöka, men som man ej fick något svar ifrån." (Dahmström, 2005 s 321). Det är en felkälla som i princip inte rör själva urvalsprocessen och som uppstår till exempel då respondenter inte vill svara, inte kan hittas för en intervju eller av någon anledning är oförmögna att lämna den information man vill få fram (Bryman, 2002). Det gäller att skilja bortfall från undertäckning. Undertäckning består av element som aldrig ingick i ramen och som man därmed inte heller har haft någon möjlighet att undersöka. I januari 2005 kom dåvarande Svenska statistikersamfundet (nuvarande Svenska statistikfrämjandet) ut med en rapport angående standardisering av klassificering och beräkning av bortfall (Svenska statistikersamfundet, 2005). Jag utgick från denna standard när jag valde kategorier för klassificering av bortfallet i samband med telefonundersökningen. Totalt deltog 31 personer i bortfallsundersökningen och en sammanställning av resultaten redovisas i Tabell 1. Det bör poängteras att underlaget är relativt litet. Precis som väntat dominerar tidsbrist som främsta skäl till varför man inte svarar på enkäten. Ett antal menade att de inte tillhörde målgruppen oftast med motiveringen att de inte fattar beslut i frågor rörande IT på företaget. Det skulle kunna tyda på att kommunikationen från mig inte varit tillräckligt tydlig. Endast motsvarande tre procent tycker att syftet med undersökningen saknar relevans vilket bör motivera vidare arbete med frågeställningen för SEPack. Anmärkningsvärt nog framkom att motsvarande 32 procent av de tillfrågade inte tillhörde målpopulationen. I de flesta av fallen handlar det om att man har bytt befattning eller slutat på företaget. Detta går att härleda till diskussionen ovan om kvaliteten på undersökningsramen. Om jag antar att siffran är representativ innebär det en total bortfallsandel på cirka 69 procent.

Tabell 1. Redovisning av bortfallsanalys (antal svar: 31)

Bortfallsklasser	Andel (procent)
Ej tid	55
Tycker inte att syftet med undersökningen känns relevant	3
Tycker inte att man passar in i målgruppen	10
Tillhör inte målpopulationen	32

3.6.5 Bearbetning av datamaterialet

Svarsfrekvensen på enkätundersökningen blev inte tillräckligt hög för att det skulle gå att dra generella slutsatser för de respektive tre kundklasserna. Med en bortfallsandel om uppskattningsvis 69 procent är det även tveksamt om det är rimligt att dra generella slutsatser om hela undersökningspopulationen som vid en godkänd totalundersökning. Är det då rimligt att säga att de 97 svar som inkommit inte kan säga något om vad som är undersökningspopulationens preferens? Deltagande i studien skedde på helt frivillig basis. Vid undersökningar som skall belysa attityder är det troligt att personer som är mer intresserade av frågeställningen än andra är mer benägna att delta (Dahmström, 2005). I fallet med denna studie är det rimligt att anta att detta kunnat leda till att de respondenter som svarat tidigast i genomsnitt skattar nyttan med funktioner och information högre än populationsgenomsnittet. För att undersöka detta jämförde jag aritmetiska medelvärden för svar inkomna under de första tre veckorna med motsvarande för svar inkomna efter påminnelse via telefon. Av

beräkningarna verkar det finnas ett samband mellan tidigt inkomna svar och en högre skattning av nyttan även om skillnaderna kan tyckas små. Det bör dock poängteras att den senare gruppen innehöll ett litet antal svaranden. Resultatet presenteras i Tabell 2.

Tabell 2. Medelvärden för tidigt respektive sent inkomna svar

Fråga:	2.1	2.2	2.3	2.4	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	5.1	5.2	Antal svar
Tidigt inkomna svar	4,7	4,7	5	5	5	4,7	5,5	5	5	5	3,7	83
Sent inkomna svar	4,2	4,4	4,6	5	5	4,1	4,8	5	5	5	3,4	14

Istället för att generalisera resultaten till att gälla hela undersökningspopulationen redovisas inkomna svar med andel samt medelvärde. Vid beräkning av det aritmetiska medelvärdet för varje fråga exkluderades *vet ej* eftersom det ligger utanför ordinalskalan. Medelvärdena är alltså inte redovisningar eller skattningar av populationsmedelvärden.

För att trots allt ge någon slags indikation på hur tyckandet i undersökningspopulationen skulle kunna antas se ut har en beräkning av ett 95-procentigt konfidensintervall för medelvärdet gjorts med användande av samma metoder som om data hade varit resultatet av ett obundet slumpmässigt urval. Detta okonventionella tilltag motiveras med antagandet att de 97 inkomna svaren ändå kan ge en representativ bild av fördelningen mellan svarsalternativen även om man med tanke på resonemanget om systematiska avvikelser bör se det som en positiv representation av verkligheten.

Formel som använts för beräkning av ett 95-procentigt konfidensintervall:

$$\bar{X}_{obs} \pm 1,96 \sqrt{\left(1 - \frac{n}{N}\right) \cdot \frac{s^2}{n}}$$

3.7 Steg 3

För att besvara syftets andra huvudfråga insamlades i steg 1 information om e-handels generella potential för kostnadsreducering. Utöver denna information insamlades i steg 3 ytterligare uppgifter för att komplettera materialet om kostnadsreducering med information nödvändig för att kunna göra en uppskattning av hur potentialen ser ut på just SEPack.

Datainsamlingen gjordes med hjälp av semi-strukturerade intervjuer med ett i huvudsak icke-standardiserat frågematerial där det övergripande temat utforskades, alltså ett upplägg som det för steg 1 av undersökningen. Resultaten från samtalen inhämtade i steg 3 är i form av information om den interna kostnadsstrukturen. Dessa uppgifter har sammanställts och jag har därefter gjort en övergripande analys som kompletteras med resultat om potentialen för kostnadsreducering från steg 1. En avgränsning har fått göras med avseende på omfattningen av analysen på grund av tidsramarna för studien. Den modell för skattning av affärsnytta vid investeringar i IT (FEM-modellen) som presenterats i den teoretiska genomgången kommer inte att tillämpas i sin helhet utan dess innehåll fungerar huvudsakligen som en ram för den överskådliga skattningen av möjlig nytta med förändringsförslagen. Fokus kommer att ligga på den första delprocessen i affärsnyttoprocessen, alltså identifiering av nyttoeffekter.

3.7.1 Urval

Lundberg (2004) föreslår att arbetet med att ta fram nyttokalkyler bäst bör utföras av berörda processägare, det vill säga person på befattning med ansvar för visst område exempelvis marknad eller inköp, vilket är rimligt med tanke på deras verksamhetsperspektiv och goda kännedom om vilka nyckeltal som har störst relevans för just deras process. Intervjuerna genomfördes med personal på SEPack. Uppgifter har inhämtats från marknadschef, ekonomi- och IT-chef, försäljningschef på en av regionerna samt två säljare.

3.8 Metoddiskussion

Jag har löpande genom metodbeskrivningen diskuterat mina ställningstaganden varför jag avstår från ta upp mer plats med att dryfta allt en gång till. Till slut vill jag bara lyfta en sista fråga. Vad är objektivitet? Begreppet brukar sammanfattas med värderingsfrihet och förutsättningslöshet. Allt vetenskapligt arbete är tids- och samhällsberoende. Hur ska forskaren kunna befria sig från det inflytande på hans eller hennes tänkande som ämnesområdets traditioner innebär – traditioner som ärvt tolkningsmönster grundade på de metafysiska naturrättsliga och utilitaristiska moralfilosofier från vilka alla våra sociala och ekonomiska teorier en gång avgrenat sig (Andersen, 1994 s 39)? Ingen fullkomligt värderingsfri eller förutsättningslös forskare existerar. Det handlar om att medvetengöra sig själv om sina värderingar och förutsättningar samt att skapa en tillförlitlighet (reliabilitet) för sitt arbete genom att öppet redovisa de sätt man har närmat sig datamaterialet. Att jag så ingående redovisat mina tillvägagångssätt beror på min målsättning att etablera legitimitet och tillförlitlighet för mitt arbete. Det är detta som har varit min strävan.

4 Resultat och analys

4.1 Steg 1

Syftet med denna studie har delats upp i två huvudfrågor, vilken information och vilka funktioner som innebär mest nytta för wellpappköpare samt vilken information och vilka funktioner som ger mest värde (sparar mest kostnader) för SEPack. Avsikten med steg 1 av undersökningen var dels att kartlägga vilka funktioner och vilken information som brukar göras tillgänglig, vilket tjänar både första och andra huvudfrågan, samt dels att samla in uppgifter om potentialen för kostnadsreducering, vilket svarar mot andra huvudfrågan. Frågorna besvarades genom intervjuer med leverantörer av e-handelssystem samt med en person inom industri med liknande förutsättningar som har stor erfarenhet av e-handel. Informationen från dessa semi-strukturerade intervjuer kommer att redovisas och analyseras sammanställd per huvudfråga.

4.1.1 Vilka funktioner och vilken information brukar göras tillgänglig?

I intervjuerna framkom olika strategier för att fastslå vad som bör ingå i en e-handel av typen ”det måste man ju lyssna med kunderna” eller ”det är inte konstigare än att du kan gå till dig själv, när du köper på nätet vad vill du kunna göra? Industriella kunder är inte annorlunda än du och jag.” På frågan om kunder ofta kommer med önskemål om innehåll i e-handelslösningar blev svaret att så oftast inte var fallet men att det ökat och att trenden alltjämt förblir positiv. Andra erfarenheter som framkom under intervjuerna var bland annat att leveransinformationen upplevs som viktigare än att kunna lägga order.

Det gick att märka en skillnad i respondenternas inställning till frågan beroende på hur insatta de var i ämnet. Utvecklarna var tydliga med att poängtera att det inte finns något ”brukar” utan att innehållet i en e-handel oftast ges av måsten. Dessa måsten är kopplade till vilken produkt man säljer, vilka flöden man har samt hur processerna ser ut. Det som kan betraktas som valbart är ofta sådant som ligger utom praktisk funktion, exempelvis bilder, manualer, övriga hjälpsaker, forum, med mera. Utgångspunkten att det saknas generella lösningar verkar vila på ett rimligt resonemang men det är även rimligt att anta att det finns stora likheter i upplägg mellan olika företag inom samma bransch varför det ändå bör kunna anses vägledande att söka någon slags praxis. Verkställande direktören samt IT-chefen var båda mer benägna att tala i termer om ”brukar”.

Följande funktioner och information framkom under intervjuerna i steg 1:

Orderhantering

Lägga order

Få orderbekräftelse

Följa orderstatus (produceras, packas, på lastbil osv.)

Prioritera bland order

Ändra order

Orderhistorik med detaljerad information om när, hur mycket och vilket pris etc.

Leveransinformation

Följa transporten (jmf posten)

Förfrågning om tidigareläggning

Information om förseningar

Reklamationer

Reklamera

Reklamationsstatus (följa ärendet)

Dokument

Produktinformation

Manualer/Instruktioner

Fakturor

Ritningar

Avtal

Bilder

Övriga hjälpsaker

Se sina varor

Allmänna förfrågningar

Offertläggningsfunktion

Saldon

Lagersaldo

Hur man ligger mot sitt avtal (avrop)

4.1.2 Potentialen för kostnadsreducering

En utvecklare sa: "Oftast när kunden kommer till oss så har någon på företaget redan konstaterat att det finns kostnadsbesparingar att göra. Ofta handlar det om besparingar i administration.". En förutsättning för att överhuvudtaget kunna nå någon kostnadsreducerande effekt är dock att kunder faktiskt går över till att använda sig av e-handel. Hur många som går över till att exempelvis göra sina beställningar via ett e-handelssystem beror mycket på styrning från värdföretaget. Det handlar om att skapa incitament. Hur man får inköpsavdelningarna att känna att man tjänar på att gå över till e-handel är en utmaning. I intervjuerna framkom exempel på både positiv och negativ styrning. IT-chefen gav ett exempel på positiv styrning. Företaget Alpnaering Sverige AB (<http://www.alpnaering.se/>) fick på bara 1 år över 70 procent av sina kunder att handla via e-handel genom att använda rabatter, tillgängliggörande av statistik samt enkel utformning av gränssnittet. Grundprincipen var att undvika tvång eller bestraffning men samtidigt tillgängliggöra alla nyttor via e-handeln. Alpnaering är utan tvekan ett undantagsfall. VD för SYSteam Management uppgav att erfarenheterna av hur många som går över på e-handel varierar men att flera relevanta exempel finns där man ganska lätt kommer över 20 procent inom ett år.

Inga rent konkreta effektmål uppgavs med tanke på att resultaten är helt beroende på hur stor andel av kunderna som går över till e-handel samt vilken kostnadsstruktur SEPack har i dagsläget. Olika modeller för skattning av effekten diskuterades dock, bland annat togs PENG-modellen upp (Dahlgren *et al.*, 2006) och en annan modell (FEM-modellen) har presenterats i kapitel 2. En respondent gav ett exempel på ett intuitivt sätt att kvantifiera effekten av ett förändringsförslag: Antal timmar som anställda innesäljare lägger på inmatning av repeatorder i affärssystemet * kostnaden per timme för anställda innesäljare * andel av kunder som uppskattas gå över på e-handel = effektmål.

4.2 Steg 2

Efter att ha bearbetat resultaten från steg 1 och tagit fram en lista på funktioner och information som kunde bedömdas relevant med tanke på värdföretagets affärsprocesser riktades uppmärksamheten mot marknaden. Andra delen av syftets första huvudfråga, kartläggningen av wellpappköparens preferenser beträffande funktioner och information inom ramen för en e-handelslösning, besvarades genom en enkätundersökning riktad mot den definierade undersökningspopulation. Respondenterna har fått svara på en skala mellan ett och sju där ett betecknar mycket liten nytta och sju mycket stor nytta. För varje fråga fanns även ett fristående alternativ ”vet ej”. Det mittersta värdet på skalan blir alltså siffran fyra. Det är viktigt att hålla i minnet att svaren motsvarar subjektiva skattningar avgivna i en ordinalskala. Detta innebär att det inte går att uttala sig om differensen mellan de olika skalstegen. Exempelvis kan steget mellan sex och sju på en sjugradig skala vara större än steget mellan fyra och fem. Resultaten från enkätundersökningen kommer huvudsakligen att redovisas i tabellform. De medelvärden som presenteras i tabellerna har beräknats för de svar som avgivits i skalan 1-7. Resultaten presenteras samt analyseras per sektion av undersökningen och sektionerna är: orderhantering, lager- och leveransinformation, reklamationshantering samt dokument och övriga hjälpsaker. De fritextsvar som lämnats under ytterligare svar eller kommentarer presenteras i anslutning till den sektion de i första hand bedömts beröra.

4.2.1 Orderhantering

Sektionen orderhantering inkluderar frågorna 2.1 till 2.4:

- 2.1 Att kunna lägga order och få orderbekräftelse
- 2.2 Att kunna ändra aktuell order (inom ramen för befintligt avtal)
- 2.3 Att kunna följa aktuell orderstatus (produceras, packas etc.)
- 2.4 Att kunna se information om tidigare order (uppgifter om datum, volym och pris etc.)

Den första frågan i enkätundersökningen, bortsett från förfrågan om enkätnummer, var vilken nytta företaget skulle ha av att kunna lägga order och få orderbekräftelse inom ramen för en e-handel. Frågans befintlighet i enkätundersökningen motiveras av själva definitionen av begreppet elektronisk handel som lyder: ”[...] beställningar av varor eller tjänster via Internet eller via andra datornätverk. [...]” och funktionen var också bland det första som kom upp i samtal med intervjupersonerna i steg 1 (SCB, 2011a s 33). En överblick över resultaten för fråga 2.1, att kunna lägga order och få orderbekräftelse, ges i Tabell 3.

Tabell 3. Hur stor nytta skulle ert företag ha av att kunna se eller göra följande över Internet inom ramen för en e-handel? (Skala mellan 1=Mycket liten nytta och 7=Mycket stor nytta) - Att kunna lägga order och få orderbekräftelse

	Andel som svarar (procent)							Medel- värde (95% konfidens- intervall)	Andel Vet ej (procent)	Antal svar
	Mycket liten nytta				Mycket stor nytta					
	1	2	3	4	5	6	7			
Samtliga	7	9	6	6	22	18	26	4,6 ± 0,34	6	97
<u>Kundklass</u>										
A	10	5	5	5	26	18	21	4,4 ± 0,58	10	39
B	11	11	5	5	16	16	32	4,6 ± 0,91	5	19
C	0	17	10	10	23	13	23	4,6 ± 0,66	3	30
Ingen registrering	11	0	0	0	11	33	44	5,8 ± 1,24	0	9

Genom att lägga ihop svaren för svarsalternativ sex och sju ser man att sammanlagt 66 procent av respondenterna gör bedömningen att man har stor till mycket stor nytta av möjligheten att kunna lägga order och få orderbekräftelse via en e-handelslösning. Tyngdpunkten kan tyckas ligga tydligt över mittpunkten men medelvärde hamnar på 4,6 med 22 procent under och 66 procent över fyra. Orsaken till att medelvärde ändå ligger nära det mittersta värdet på skalan är att en relativt stor svarsandel, 16 procent, har svarat att man har mycket liten till liten nytta (ett respektive två i skalan) av det som kan kallas en basfunktion i en e-handelslösning. Respondenternas svar i fråga 2.1 framstår som synbart polariserade med tyngdpunkt i var ände på skalan. Detta skulle eventuellt kunna ha sin förklaring i hur respondenterna har tolkat begreppet e-handel. En respondent kommenterar: "Som inköpare för lagervaror vill jag jobba med EDI, inte e-handel.". Här finns skäl att vara självkritisk. Hade jag i frågeformuleringen valt att skriva "en e-handelslösning" istället för helt kort "en e-handel" hade sannolikt tolkningsutrymmet vidgats för respondenterna. Det inkom fler kommentarer från respondenter med anknytning till det principiella upplägget av en e-handelslösning:

"Mesta informationen lagras och hanteras internt. För att det inte ska bli dubbelarbete ska det gå att generera fil till egna systemet."

"Strävar på sikt mot system2system-lösningar."

Resultatet för fråga 2.2, att kunna ändra aktuell order (inom ramen för befintligt avtal), redovisas i Tabell 4.

Tabell 4. Hur stor nytta skulle ert företag ha av att kunna se eller göra följande över Internet inom ramen för en e-handel? (Skala mellan 1=Mycket liten nytta och 7=Mycket stor nytta) - Att kunna ändra aktuell order (inom ramen för befintligt avtal)

	Andel som svarar (procent)							Medel- värde (95% konfidens- intervall)	Andel Vet ej (procent)	Antal svar
	Mycket liten nytta				Mycket stor nytta					
	1	2	3	4	5	6	7			
Samtliga	5	6	4	13	26	23	16	4,6 ± 0,29	6	97
<u>Kundklass</u>										
A	5	3	5	8	31	23	18	4,7 ± 0,47	8	39
B	11	5	5	21	16	21	16	4,3 ± 0,93	5	19
C	0	13	3	17	27	17	17	4,5 ± 0,59	7	30
Ingen registrering	11	0	0	11	22	44	11	5,1 ± 1,14	0	9

I fråga 2.2, att kunna ändra aktuell order, har respondenterna dragit sig åt mitten av skalan men med nästan samma andel svar över mittpunkten (65 procent). Man skulle kunna tänka sig att företag som handlar större volymer har mindre flexibel produktionsplanering och därmed också skulle vara mindre betjänta av den här möjligheten. Ser man i Tabell 4 till de medelvärden som beräknats för kundklass A-C framkommer dock att respondenter i kundklass A anser sig ha störst nytta av funktionen vilket motsäger påståendet.

I Tabell 5 redovisas resultatet för fråga 2.3, att kunna följa aktuell orderstatus (produceras, packas etc.) och i Tabell 6 presenteras en sammanställning för fråga 2.4, att kunna se information om tidigare order (uppgifter om datum, volym och pris etc.).

Tabell 5. Hur stor nytta skulle ert företag ha av att kunna se eller göra följande över Internet inom ramen för en e-handel? (Skala mellan 1=Mycket liten nytta och 7=Mycket stor nytta) - Att kunna följa aktuell orderstatus (produceras, packas etc.)

	Andel som svarar (procent)							Medel- värde (95% konfidens- intervall)	Andel Vet ej (procent)	Antal svar
	Mycket liten nytta				Mycket stor nytta					
	1	2	3	4	5	6	7			
Samtliga	3	7	5	11	17	23	28	5,0 ± 0,30	5	96
<u>Kundklass</u>										
A	3	3	5	18	23	23	21	4,9 ± 0,44	5	39
B	5	16	5	0	0	37	32	5,1 ± 0,73	5	19
C	0	10	7	10	17	17	31	4,9 ± 0,84	7	29
Ingen registrering	11	0	0	11	22	11	44	5,4 ± 1,30	0	9

Tabell 6. Hur stor nytta skulle ert företag ha av att kunna se eller göra följande över Internet inom ramen för en e-handel? (Skala mellan 1=Mycket liten nytta och 7=Mycket stor nytta) - Att kunna se information om tidigare order (uppgifter om datum, volym och pris etc.)

	Andel som svarar (procent)							Medel- värde (95% konfidens- intervall)	Andel Vet ej (procent)	Antal svar
	Mycket liten nytta				Mycket stor nytta					
	1	2	3	4	5	6	7			
Samtliga	3	4	1	17	25	24	22	5,0 ± 0,27	4	96
<u>Kundklass</u>										
A	3	5	0	26	26	18	18	4,8 ± 0,44	5	39
B	11	0	0	5	26	21	32	5,0 ± 0,87	5	19
C	0	3	3	17	27	27	20	5,2 ± 0,57	3	30
Ingen registrering	0	13	0	0	13	50	25	5,6 ± 1,10	0	8

För fråga 2.3 samt 2.4 är det mest intressant att konstatera att medelvärdet ligger väsentligen högre än för 2.1 och 2.2. Den principiella skillnaden mellan de två första och de två sista frågorna i sektionen är att de första avser hur man vill handla medan de sista gäller hur man vill ha tillgång till information.

4.2.2 Lager- och leveransinformation

Sektionen lager- och leveransinformation inkluderar frågorna 3.1 till 3.4:

- 3.1 Att kunna se aktuella lagersaldon
- 3.2 Att kunna följa aktuella transporter
- 3.3 Att kunna se information om aktuella förseningar
- 3.4 Att kunna se leveranshistorik

För att uppnå det Chopra & Meindl (2009) kallar strategisk anpassning krävs beroende på val av konkurrensstrategi olika grad av samordning med leverantörer. Inom tillverkningsindustrin är det ofta fallet att ett produktionsstopp innebär mycket stora förluster. Med tanke på företagens strävan att minska sina fasta kostnader genom att hålla nere lagernivåer ställs allt högre krav på responsivitet och leveranssäkerhet från leverantörer. I Tabell 7 redovisas resultat för fråga 3.1, att kunna se aktuella lagersaldon.

Tabell 7. Hur stor nytta skulle ert företag ha av att kunna se eller göra följande över Internet inom ramen för en e-handel? (Skala mellan 1=Mycket liten nytta och 7=Mycket stor nytta) - Att kunna se aktuella lagersaldon

	Andel som svarar (procent)							Medel- värde (95% konfidens- intervall)	Andel Vet ej (procent)	Antal svar
	Mycket liten nytta				Mycket stor nytta					
	1	2	3	4	5	6	7			
Samtliga	4	13	3	9	25	24	17	4,6 ± 0,31	5	96
<u>Kundklass</u>										
A	0	18	0	10	28	18	18	4,5 ± 0,50	8	39
B	16	0	5	5	26	16	26	4,5 ± 0,96	5	19
C	0	17	7	7	21	34	10	4,7 ± 0,53	3	29
Ingen registrering	11	0	0	22	22	33	11	4,9 ± 1,14	0	9

Medelvärdet för samtliga svar på frågan motsvarar medianvärdet för samtliga medelvärden i undersökningen. Det som sticker ut är den höga andel som avgett alternativ ett till två, 17 procent. Att det finns en så stor andel respondenter som anser sig ha liten nytta av detta är troligen i grund och botten en fråga om befintlig avtalskonstruktion. Har köparen ett lageravtal vill den sannolikt kunna se lagersaldo. För SEPack är dock den dominerande verksamheten direktleverans för vilka köpare sannolikt är mer intresserade av leveransinformation. Resultat för fråga 3.2, att kunna följa aktuella transporter, redovisas i Tabell 8.

Tabell 8. Hur stor nytta skulle ert företag ha av att kunna se eller göra följande över Internet inom ramen för en e-handel? (Skala mellan 1=Mycket liten nytta och 7=Mycket stor nytta) - Att kunna följa aktuella transporter

	Andel som svarar (procent)							Medel- värde (95% konfidens- intervall)	Andel Vet ej (procent)	Antal svar
	Mycket liten nytta				Mycket stor nytta					
	1	2	3	4	5	6	7			
Samtliga	4	8	8	10	24	20	20	4,6 ± 0,31	5	96
<u>Kundklass</u>										
A	3	8	8	13	38	5	18	4,4 ± 0,47	8	39
B	6	0	6	11	17	33	22	5,0 ± 0,87	6	18
C	3	17	13	10	10	23	20	4,5 ± 0,65	3	30
Ingen registrering	11	0	0	0	22	44	22	5,4 ± 1,17	0	9

Möjligheten att kunna följa aktuella transporter har inte samma koppling till befintliga avtalskonstruktioner vilket skulle kunna vara orsaken till varför andelen svar inte har samma tydliga uppdelning. Med tanke på resonemanget om responsivitet och leveranssäkerhet diskuterade jag tänkbara utfall av undersökningen med min handledare på SEPack och vi drog slutsatsen att leveransinformation sannolikt skulle vara avgjort nyttigast för respondenterna. I Tabell 9 redovisas resultatet för fråga 3.3, att kunna se information om aktuella förseningar.

Tabell 9. Hur stor nytta skulle ert företag ha av att kunna se eller göra följande över Internet inom ramen för en e-handel? (Skala mellan 1=Mycket liten nytta och 7=Mycket stor nytta) - Att kunna se information om aktuella förseningar

	Andel som svarar (procent)							Medel- värde (95% konfidens- intervall)	Andel Vet ej (procent)	Antal svar
	Mycket liten nytta				Mycket stor nytta					
	1	2	3	4	5	6	7			
Samtliga	2	4	2	6	15	23	41	5,4 ± 0,27	6	97
<u>Kundklass</u>										
A	0	5	5	3	21	18	41	5,3 ± 0,45	8	39
B	5	0	0	5	16	37	32	5,4 ± 0,74	5	19
C	0	7	0	13	13	20	40	5,3 ± 0,71	7	30
Ingen registrering	11	0	0	0	0	22	67	6,1 ± 1,27	0	9

Att kunna se information om aktuella förseningar visar sig vara tveklöst mest intressant för respondenterna. Svarsfördelningen på frågan avviker på två sätt från övriga frågor. Den har både högst sammanlagd andel svaranden för alternativ sex och sju (64 procent) samt lägst sammanlagd andel svaranden för alternativ ett och två (6 procent). Medelvärdet för frågan är 5,4. Detta sammantaget indikerar att det förda resonemanget är giltigt. Några respondenter valde att kommentera frågan:

”Informationen ovan är användbar om man snabbt kan få ett svar om t.ex leveransstatus. Viktigt är att informationen uppdateras frekvent (minst varje timme) så den hålls väldigt aktuell.”

”Bra om man kan få info om förseningar vid leverans.”

”När det gäller eventuella förseningar så måste de kommuniceras direkt med oss, ej genom att vi kan söka till oss information...”

Resultaten för fråga 3.4, att kunna se leveranshistorik, presenteras i Tabell 10.

Tabell 10. Hur stor nytta skulle ert företag ha av att kunna se eller göra följande över Internet inom ramen för en e-handel? (Skala mellan 1=Mycket liten nytta och 7=Mycket stor nytta) - Att kunna se leveranshistorik

	Andel som svarar (procent)							Medel- värde (95% konfidens- intervall)	Andel Vet ej (procent)	Antal svar
	Mycket liten nytta				Mycket stor nytta					
	1	2	3	4	5	6	7			
Samtliga	3	5	6	22	27	18	15	4,7 ± 0,27	4	97
<u>Kundklass</u>										
A	0	5	5	28	28	18	10	4,6 ± 0,38	5	39
B	11	0	5	11	32	16	21	4,6 ± 0,89	5	19
C	0	10	10	23	20	20	13	4,6 ± 0,53	3	30
Ingen registrering	11	0	0	11	33	11	33	5,2 ± 1,24	0	9

Utvärdering av leverantörer är en del av *supply chain management*. Utöver kravet att handla till bra pris ska de även kunna bevisa leveransprecision och kvalitet. På så vis kan informationen sägas bidra med nytta för köparen. Resultatet sticker ut på så vis att medelvärdet är samma för alla kundklasser. Det verkar alltså inte vara någon skillnad i skattning av nytta för små respektive stora företag. Medelvärdet för frågan är 4,7.

4.2.3 Reklamationshantering

Sektionen reklamationshantering inkluderar frågan 4.1:

- 4.1 Att kunna lägga en reklamation, följa den och se information om tidigare reklamationer

Av resultaten för fråga 4.1 presenterade i Tabell 11 framgår att köpare verkar se fördelar med ett papperslöst förfarande vid reklamationer. Reklamationer kommer troligen alltid att kräva viss manuell inblandning. I dagsläget finns redan funktioner för registrering av reklimationsärenden i SEPacks IT-system som säkrar att uppföljning sker inom rimlig tid. Att låta kunderna fylla i en reklamation i en elektronisk blankett med standardiserat innehåll skulle kunna förenkla SEPacks hantering.

Tabell 11. Hur stor nytta skulle ert företag ha av att kunna se eller göra följande över Internet inom ramen för en e-handel? (Skala mellan 1=Mycket liten nytta och 7=Mycket stor nytta) - Att kunna lägga en reklamation, följa den och se information om tidigare reklamationer

	Andel som svarar (procent)							Medel- värde (95% konfidens- intervall)	Andel Vet ej (procent)	Antal svar
	Mycket liten nytta				Mycket stor nytta					
	1	2	3	4	5	6	7			
Samtliga	2	9	5	21	25	19	14	4,5 ± 0,28	5	97
<u>Kundklass</u>										
A	0	10	3	23	33	10	15	4,6 ± 0,43	5	39
B	5	0	5	21	16	26	16	4,5 ± 0,88	11	19
C	0	17	10	20	17	20	13	4,4 ± 0,58	3	30
Ingen registrering	11	0	0	11	33	33	11	5,0 ± 1,12	0	9

4.2.4 Dokument och övriga hjälpsaker

Sektionen dokument och övriga hjälpsaker inkluderar fråga 5.1 till 5.2:

- 5.1 Att kunna se ritningar eller bilder
5.2 Att kunna ladda ner fakturor

Resultaten för fråga 5.1, att kunna se ritningar eller bilder, presenteras i Tabell 12.

Tabell 12. Hur stor nytta skulle ert företag ha av att kunna se eller göra följande över Internet inom ramen för en e-handel? (Skala mellan 1=Mycket liten nytta och 7=Mycket stor nytta) - Att kunna se ritningar eller bilder

	Andel som svarar (procent)							Medel- värde (95% konfidens- intervall)	Andel Vet ej (procent)	Antal svar
	Mycket liten nytta				Mycket stor nytta					
	1	2	3	4	5	6	7			
Samtliga	4	5	6	11	23	27	20	4,9 ± 0,29	4	97
<u>Kundklass</u>										
A	0	5	13	10	28	15	23	4,8 ± 0,45	5	39
B	5	11	5	5	16	32	21	4,8 ± 0,76	5	19
C	3	3	0	17	27	33	13	5,0 ± 0,70	3	30
Ingen registrering	22	0	0	11	0	44	22	4,9 ± 1,53	0	9

Varför anser köpare att det finns en väsentlig nytta med att kunna se ritningar eller bilder? Medelvärde ligger över genomsnittet för undersökningen (4,7). Vid ny-order (jämför repeat-order, alltså upprepad beställning på befintlig ritning) startar processen på SEPack med att det görs en så kallad konstruktionsbeställning och orderprojektering. När förpackningsdesignern har utformat förpackningen lägger han upp ritningen i SEPacks CRM-system. Säljaren som hanterar ärendet granskar ritningen, gör en kostnadsberäkning och offererar produkten. Allt skickas därmed till kund för godkännande. Köpare har alltså redan ritningar för de produkter de handlar. Vid samtal förda på värdföretaget framkom att det händer att köpare använder ritningar på beställda förpackningar vid offertförfrågningar hos konkurrerande företag till deras nuvarande leverantör. Om detta besvarar frågan eller ej är oklart. På värdföretaget uttrycktes viss skepsis till att öka tillgängligheten till denna typ av information.

I Tabell 13 visas resultatet för fråga 5.2, att kunna ladda ner fakturor.

Tabell 13. Hur stor nytta skulle ert företag ha av att kunna se eller göra följande över Internet inom ramen för en e-handel? (Skala mellan 1=Mycket liten nytta och 7=Mycket stor nytta) - Att kunna ladda ner fakturor

	Andel som svarar (procent)							Medel- värde (95% konfidens- intervall)	Andel Vet ej (procent)	Antal svar
	Mycket liten nytta				Mycket stor nytta					
	1	2	3	4	5	6	7			
Samtliga	7	11	7	15	17	15	13	3,7 ± 0,33	16	96
<u>Kundklass</u>										
A	10	15	5	15	13	13	10	3,3 ± 0,58	18	39
B	11	11	5	11	21	21	11	3,9 ± 0,84	11	19
C	0	10	7	20	17	13	17	4,0 ± 0,65	17	30
Ingen registrering	13	0	25	0	25	13	13	3,8 ± 1,36	13	8

Frågan sticker ut på grund av den stora andel respondenter som avgett alternativ ett eller två (18,75 procent). Samtidigt syns tydliga skillnader mellan de olika kundklasserna. Respondenternas svar på denna fråga skulle kunna ha ett samband med företags användning av IT i dagsläget. Undersöker man svaren för kundklass A-C så framkommer att medelvärdet för A är 3,3 medan det är 3,9 för B och 4,0 för C. Det har redan konstaterats att användningen av IT skiljer sig mellan små, medelstora och stora företag på så vis att större företag använder affärssystem i högre utsträckning än små och dessutom har större andel automatiserat informationsutbyte (SCB, 2011a).

4.3 Steg 3

I steg 3 av undersökningen var målsättningen att samla in uppgifter om potentialen för kostnadsreducering för de förändringsförslag som använts i enkätundersökningen. Uppgifterna skulle komplettera det material om kostnadsreducering som insamlats i steg 1 med information nödvändig för att kunna göra en uppskattning av hur potentialen ser ut på just värdföretaget. Det ideala hade varit att få tillgång till information om hur mycket tid säljare lägger på arbetsuppgifter relaterade till de framtagna funktionerna och informationen. Då inga tidsstudier gjorts på säljarna avstår jag från försök att kvantifiera effekterna och begränsar mig till att försöka ordna funktioner och information baserat på den information som framkommit i intervjuer. Här följer en presentation av den information som framkommit i intervjuerna för steg 3. Resultaten analyseras fortgående genom presentationen och analysen kompletteras med uppgifter från steg 1.

4.3.1 Potentialen för kostnadsreducering i det specifika fallet

Precis som framkom av resultatet i steg 1 var en av de bakomliggande orsakerna till denna studies tillkomst att man från värdföretagets sida såg en potential i att låta IT-systemen göra en större del av jobbet så att SEPack kan produceras mer till samma kostnad eller lägre. Framför allt såg man en möjlighet att automatisera en del av orderhanteringen och därmed sänka sina administrativa kostnader. Vid genomgång av funktioner och information med respondenterna i steg 3 framkom att nyttan med att låta köpare registrera sina order på egen hand skattades högst. Det går tydligt att se varför. Ett exempel från försäljningschefen visade att av sex anställda säljare på en region ägnade en person en heltid åt orderhantering och uppskattningsvis 70 procent av den tiden var ren inmatning av orderdata i affärssystemet. Dessa 70 procent motsvarar cirka 12 procent av den totala tiden för samtliga säljare. Till de 12 procenten tillkommer den tid övriga säljare i enstaka fall lägger på samma arbetsuppgift.

För att hitta rätt i bedömningen av de olika funktionerna och informationen bör man beakta de tänkbara effekterna respektive funktion eller information producerar. Lundberg (2004) delar upp nyttoeffekter i två dimensioner: kvalitativ till kvantitativ samt direkt till indirekt. Att säga att en effekt är kvalitativ är inte detsamma som att säga att den inte är mätbar, det är bara enligt Lundberg inte meningsfullt att mäta den i ekonomiska termer, åtminstone inte i nuläget. För att en effekt ska klassas som indirekt fordras att den inte ska kunna hämtas hem direkt i den satsning som görs.

Orderläggning är det som är lättast att se och kvantifiera effekterna av. Ett exempel på det omvända, det vill säga en indirekt nyttoeffekt i undersökningens kontext, är det positiva imageskapande som kan tänkas komma av införandet av en e-handelslösning. En respondent resonerade på följande vis: "IT-mässiga samarbeten med kunder kan även innebära konkurrensfördelar och bidra till imageskapande, att kunderna uppfattar det positivt, professionellt och modernt.". Lundberg (2004) betonar att en indirekt nyttoeffekt kan vara lika viktig som direkt, sett ur ett längre tidsperspektiv. Starkare varumärke, ökad kundnöjdhet, bra

fungerande och lättarbetade IT-system som gör att personalen får mer tid till aktiviteter som leder till värdeskapande, bättre beslutsunderlag och högre kvalitet på arbetet är exempel på företrädesvis kvalitativa nyttoeffekter som är tänkbara i sammanhanget (Lundberg, 2004). I en intervju framkom att det i dagsläget kommer in väldigt många order via mail. Många företag (inklusive SEPack) har problem med e-postservrar som krånglar. Att kommunikationen mellan SEPack och kunder fungerar är affärskritiskt. En mer pålitlig hantering utan e-post skulle med andra ord kunna få positiva effekter i alla fyra dimensioner.

Den andra sektionen i enkätundersökningen gällde lager- och leveransinformation. Fråga 3.3 om möjligheten att kunna se information om aktuella förseningar visade sig enligt resultatet för steg 2 vara oerhört efterfrågat bland respondenterna. Ett annat perspektiv på frågan lyftes av en respondent som menade att så länge SEPack levererar i tid är det ointressant med leveransinformation. I dagsläget är dock hanteringen tämligen otymplig vilket leder till att köpare som ändå drabbats, i vissa fall får information om förseningen alldeles för sent. Med en ökad automatisering eller underlättad hantering, exempelvis genom avisering av försening via e-handelssystem, skulle köparen kunna få informationen så långt i förväg som möjligt vilket medför en ökad servicegrad.

En respondent uttalade om fråga 4.1 (att kunna lägga en reklamation, följa den och se information om tidigare reklamationer) att funktionen inte kommer spara kostnader men skulle kunna vara en bra tjänst för köpare. Likadant var det med en stor del av innehållet i enkäten. På frågan hur mycket tid säljare får lägga på att besvara den typen av frågor som informationen i enkäten avser täcka menade en respondent att det inte är vanligt att kunder ringer och ber att få information skickad till sig.

5 Diskussion och slutsatser

I följande kapitel kommer jag att sammanfatta och diskutera de viktigaste resultaten av min studie angående vilken information och vilka funktioner gjorda tillgängliga inom ramen för en e-handelslösning som innebär mest nytta för wellpappköpare samt vilken information och vilka funktioner som ger mest värde (sparar mest kostnader) för SEPack.

5.1 Vad säger egentligen resultaten?

Om man sammanför resultaten från steg 1, 2 och 3 framträder en intressant ordning. Till att börja med, om man antar utvecklarnas perspektiv är det bara att konstatera att det inte finns några generella svar på hur en e-handelslösning bör utformas. Allt är situationsberoende. Tyngdpunkten på det som enligt respondenterna i steg 1 trots allt vanligen brukar finnas med ligger inom ramen för det förväntade, funktioner och information för orderhantering samt leveransinformation.

Respondenterna i steg 2 ger en bild av att köpare ser stor nytta med denna typ av ”typisk” e-handelslösning. Medelvärden för samtliga svaranden har med ett endast ett undantag (fråga 5.2, att kunna ladda ner fakturor) legat klart över skalans mittersta värde. Svaren har legat över 4,5 med 5,4 som högsta värde (fråga 3.3, att kunna se information om aktuella förseningar). Den positiva inställningen ligger i linje med den beskrivning av det generella fallet som gavs i inledningen. Om man antar att fallet med SEPack delar fler egenskaper med det generella fallet blir också den troliga framtida utvecklingen positiv, det vill säga intresset för e-handel kommer att öka och köpare kommer att uppskatta nyttan med möjligheterna allt mer.

Resultaten i steg 3 visar komplexiteten med att skatta nyttan av en investering i IT. Arbetet med att identifiera nyttoeffekter och klassificera dessa är viktigt för att undvika skillnader mellan förväntningarna på projektet och resultaten vid en utvärdering. Det framstår dock som att den mest direkta och lättast kvantifierbara nytta SEPack kan tänkas få med införandet av en e-handelslösning är den väntade, minskade administrativa kostnader i samband med orderhantering. Men precis som Lundberg (2004) poängterar så verkar de indirekta nyttoeffekterna av att införa en e-handelslösning vara påtagliga och kunna resultera i både kostnadsbesparingar och potentiellt omsättningsökningar. Ett exempel på en indirekt nyttoeffekt som framkom i resultatet för steg 3 och som kan komma att verka kostnadsbesparande är hur SEPack, genom att marknadsföra en e-handelslösning mot köpare undviker att behöva göra unika upplägg för varje köpare. Genom att agera nu kan man etablera något som passar SEPacks system och är man dessutom proaktiv ut mot IT-chefer hos köpare har man även chansen att påverka dem i viktiga systemval för att försäkra sig om kompatibilitet med det egna systemet. Genom att föra samtal med IT-chefer hos nyckelkunder som i dagsläget har befintliga system och se till att den lösning man tar fram passar deras behov har man även chansen stärka relationsbanden. Kostnadsreducering är alltså bara en sida av ekvationen. Andra resultat som framkommit pekar ut effekter på omsättning, imagehöjning kundnöjdhet, mer tid till aktiviteter som leder till värdeskapande samt högre kvalitet på arbetet genom bland annat säkrare kommunikation, med mera.

En av orsakerna till varför SEPack var angelägna om att få denna studie genomförd, som dessutom dryftades i inledning till detta arbete, var att man misstänker att införandet av en e-handelslösning i realiteten rent krasst kan vara utslagsgivande för om man får vara med och konkurrera om affärsmöjligheter. Av de kommentarer som framkom i steg 2 går det se att många verksamheter strävar mot papperslöshet. Vidare kan man tolka de i genomsnitt höga medelvärdena som att det i dagsläget finns en efterfrågan och kanske en möjlighet till

potentiella konkurrensfördelar, men företag inom tillverkningsindustri konkurrerar mer och mer med andra delar av erbjudandet än varan (Grönroos, 2011) och det som skulle kunna vara en konkurrensfördel i dagsläget kan i en inte alltför avlägsen framtid betraktas som en grundförutsättning. Detta leder in till nästa diskussionspunkt.

5.2 Hur länge kommer resultaten att stå sig?

Hur länge kommer resultatet att stå sig? Är det rimligt att förvänta sig att efterfrågan av e-handelslösningar kommer att öka? Med tanke på det som sagts om trender och utveckling är det relevant att ställa sig frågan hur länge ett resultat som det i Tabell 3 kommer att vara aktuellt. Andelen medelstora företag som tar emot beställningar via olika former av e-handelslösningar ökade 15 procentenheter från 2007 till 2009. I resultatet från steg 1 lämnar en respondent referenser till den diskussion som berördes i inledningen, nämligen kopplingen mellan trender för hur vi beter oss som privatkonsumenter och vad vi förväntar oss av e-handel när vi är på jobbet. Respondenten sa ”det är inte konstigare än att du kan gå till dig själv, när du köper på nätet vad vill du kunna göra? Industriella kunder är inte annorlunda än du och jag.”. Åkerman & Hagset (2010) menar att en tydlig trend är att skillnaden mellan e-handelslösningar för handel mellan företag (B2B) och handel mellan företag och konsument (B2C) suddas ut genom att lösningarna blir mer och mer lika i sina funktioner och i sin uppbyggnad och Statistiska centralbyrån (2011b) slår fast att Internetanvändningen ökar i samtliga åldersgrupper. Sammantaget ger dessa uppgifter enligt mig en bild av en tydlig riktning. Men alla dessa uppgifter härleds till det generella fallet. I ett pressmeddelande från Smurfit Kappa Sverige, oktober 2010 angående ett erbjudande till kunder om e-handelslösningar uppges att man uppfattar en stor tröghet inom industrin (Smurfit Kappa, 2010). I min undersökning finns svagheter i underlaget för jämförelse mellan det generella fallet och det specifika fallet. Man skulle kunna tolka den låga svarsfrekvensen som bristande intresse för frågan och därmed säga att det finns ett dåligt underlag för SEPacks eventuella satsning inom e-handel men tittar man på den bortfallsanalys som gjorts så var det bara en av 31 som uppgav att man inte upplevde syftet med studien som relevant. Av de som deltog i bortfallsanalysen angav majoriteten (55 procent) att man avstod på grund av tidsbrist. Här finns dock ett behov av vidare forskning. Mitt förslag är att man gör en kvalitativ studie baserad på intervjuer hållna med ett begränsat antal individer ur samma undersökningspopulation. Det skulle vara oerhört intressant att ta ett begränsat urval av respondenter från steg 2 – några som generellt skattat nyttan högt, några som generellt skattat nyttan kring mittersta skalsteget, några som generellt skattat nyttan lågt samt några som avstått från att svara helt – och samla in djupgående information om orsakerna till tyckandena. Hur bör man då från värdföretagets sida gå vidare?

5.3 Rekommendationer och slutsatser

Det är min uppfattning att den traditionella synen på affärsverksamhet inom tillverkande industri, av Grönroos (2011) kallad varulogik, där leverantören fokuserar på varan och passar in den i en specifik process hos köparen är ett förlegat perspektiv. Att istället kunna erbjuda stöd för köparen i hela dess verksamhet är att medverka till bättre lönsamhet i dess processer. Detta genomförs genom att matcha processer på leverantörsföretaget med korresponderande process hos köparen för att hitta bästa sätt att samverka. Detta perspektiv som av Grönroos fått benämningen servicelogik är ett i mitt tycke mer modernt och mer konkurrenskraftigt perspektiv på affärsverksamhet. Inom ramen för en e-handelslösning frigörs möjligheter att både underlätta värdeskapande samt utvärdering av affärsrelationen. Det är min mening att införandet av en e-handelslösning är att betraktas som steg i en tidsenlig riktning. Vilka funktioner och vilken information skall då SEPack göra tillgängliga? Resultatet av enkätundersökningen visar enligt mig framför allt att det finns en stabil och relativt stark

efterfrågan för både orderhantering och ökad tillgänglighet av information. Medelvärdena ligger genomgående högt vilket visar att köpare i allmänhet ser stor nytta med vad som skulle kunna kallas ett typiskt innehåll. För SEPacks del finns den största potentialen för kostnadsbesparingar i det förväntade, nämligen automatiserad orderläggning. Därutöver finns en mängd indirekta nyttoeffekter av att införa en e-handelslösning varav den på sikt viktigaste kan antas vara att uppfylla förutsättningar för att även fortsättningsvis få vara med och konkurrera om affärsmöjligheter.

Käll- och litteraturförteckning

Tryckta källor

- Andersen, Heine (red.) (1994). Vetenskapsteori och metodlära: introduktion. Lund: Studentlitteratur
- Bryman, Alan (2002). Samhällsvetenskapliga metoder. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi
- Chopra, Sunil & Meindl, Peter (2010). Supply chain management: strategy, planning, and operation. 4. uppl., global uppl. Boston [u.a.]: Pearson
- Dahlgren, Lars Erik, Lundgren, Göran & Stigberg, Lars (2006). PENG-modellen: värderar och ökar nyttan av investeringar. Stockholm: Ekerlid
- Dahlman, Christian (2010). Rätt och rättfärdigande: en tematisk introduktion i allmän rättslära. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Dahmström, Karin (2005). Från datainsamling till rapport: att göra en statistisk undersökning. 4., [utök. och aktualiserade] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Ejlertsson, Göran (2005). Enkäten i praktiken: en handbok i enkätmetodik. 2. [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Grönroos, Christian. (2011). A service perspective on business relationship: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial marketing management*. 40(2): 240-247
- Lundberg, David (2004). IT och affärsnytta: konsten att lyckas med investeringar i IT. Lund: Studentlitteratur
- Ragin, Charles C. (1992) Introduction: Cases of "What is a case?" I: Ragin, Charles C. & Becker, Howard S. (red.) *What is a case?: exploring the foundations of social inquiry*. 1-18. Cambridge: Cambridge University Press
- Simmonds, Nigel E. (1988). Juridiska principfrågor: rättvisa, gällande rätt och rättigheter. Stockholm: Norstedt
- Trost, Jan & Hultåker, Oscar (2007). Enkätboken. 3., [rev. och utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Elektroniska källor

Offentliga verk och myndigheters hemsidor

- Statistiska centralbyrån. Företagens användning av IT 2010. [online](2011a-01). Tillgänglig: http://www.scb.se/Pages/PublishingCalendarViewInfo_259923.aspx?PublObjId=12183 [2011-05-17]
- Statistiska centralbyrån. Privatpersoners användning av datorer och Internet 2010. [online](2011b-01). Tillgänglig: http://www.scb.se/Pages/PublishingCalendarViewInfo_259923.aspx?PublObjId=12246 [2011-05-17]

Övriga hemsidor

- Boston Consulting Group. Sverige Online - Hur Internet omvandlar den svenska ekonomin. [online](2011-03) Tillgänglig: http://connectedsverige.se/files/Final_BCG_SwedenOnline_Swedish_March2011.pdf [2011-05-17]
- Nationalencyklopedin. Nyttoteori. [online](2011) Tillgänglig: <http://www.ne.se/nyttoteori> [2011-05-17]
- Nefab. Complete and custom packaging solutions being Nefab's vision and strategy as the global partner for packaging solutions. [online](2011) Tillgänglig: http://www.nefab.com/Vision_Strategy.aspx [2011-05-17]
- Smurfit Kappa Sverige. Vill du bli papperslös? [online](2010-10-29) Tillgänglig: <http://corrugated.smurfitkappa.se/DropdownMenu/Newsroom/Press+releases/Vill+du+bli+papperslös.htm> [2011-05-23]
- Stora Enso Packaging. Broschyrer/Presentationer. [online](2011-01-07) Tillgänglig: <http://www.storaenso.com/about-us/organisation/industrial-packaging/corrugated-packaging/sweden/broschyrerpresentationer/Documents/Företagspresentation%201003.pdf> [2011-05-17]
- Svenska statistikersamfundet. Surveysektionen – Bortfallssnurren. [online](2005-01-22) Tillgänglig: <http://www.statistikersamfundet.se/survey/bortfallssnurren/> [2011-05-19]
- Svenska wellpappföreningen (SWIF). Medlemsföretag i SWIF. [online](2006) Tillgänglig: <http://www.swif.se/medlemmar.htm> [2011-05-17]
- Åkerman, Jonas & Hagset, Kristian. Trender inom e-handel B2B. [online](2010-03-24) Tillgänglig: <http://www.wipcore.se/trender-inom-e-handel-b2b/> [2011-05-17]

Bilagor

Bilaga 1. Missiv – första utskicket

Ämne:

E-handel för bättre service.

Text:

Enkätnummer: #1

Hej mitt namn är Daniel. På uppdrag av Stora Enso Packaging gör jag en förstudie om e-handel. Jag ber därför dig som köpare av wellpappförpackningar att besvara en kort [webbenkät](#).

Målet med projektet är att finna vilka funktioner och vilken information i en e-handel som bäst underlättar, sparar kostnader eller på annat sätt är till nytta för er som köpare och för Stora Enso Packaging.

Ditt deltagande i studien är helt frivilligt, men dina svar är värdefulla för resultatens kvalitet. Jag som genomför projektet är student vid Sveriges Lantbruksuniversitet. Om ni har några frågor angående undersökningen går det bra att ringa mig på 0768 33 68 16 eller [skicka mig ett mail](#).

Vänliga hälsningar,
Daniel Hulusjö

Bilaga 2. Missiv – andra utskicket

Ämne:

Hur vill du handla av Stora Enso

Text:

Enkätnummer: #1

Ta fem minuter och besvara en kort [webbenkät!](#)

Svaren kommer att ligga till grund för utvecklingen av Stora Enso Packagings kommande e-handelslösning.

Ditt deltagande i studien är helt frivilligt men dina svar är viktiga för resultatens kvalitet och ger dig chansen att påverka.

Jag som genomför projektet är student vid Sveriges Lantbruks-universitet. Om du har några frågor angående undersökningen går det bra att ringa mig på 0768 33 68 16 eller skicka mig ett mail.

Vänliga hälsningar
Daniel Hulusjö

Bilaga 3. Missiv – tredje utskicket (inklusive grafisk utformning)



E-handel för bättre service

Enkätnummer: ##Enkaetnummer##

Ta fem minuter och besvara en kort **webbenkät!**

Flera har redan tyckt till. Detta är en påminnelse om möjligheten att delta i utvecklingen av Stora Enso Packagings kommande e-handelslösning.

Ditt deltagande i studien är helt frivilligt men dina svar är viktiga för resultatens kvalitet och ger dig chansen att påverka.

Jag som genomför projektet är student vid Sveriges Lantbruksuniversitet. Om du har några frågor angående undersökningen går det bra att ringa mig på 0768 33 68 16 eller **skicka mig ett mail.**

Vänliga hälsningar
Daniel Hulusjö

Stora Enso Packaging www.storaenso.com/packaging/se

[Prenumerera](#) [Avprenumerera](#) [Skicka vidare](#)

Bilaga 4. Enkät



Enkät

torsdag 12 maj 2011

Välkommen till webbenkäten om e-handel för köpare av wellpappförpackningar.

Syfte

Enkäten har syftet att kartlägga vilka praktiska funktioner och vilken information gjord tillgänglig inom ramen för en e-handelslösning som är till störst nytta för köpare av wellpappförpackningar.

Ansvarig utgivare

Daniel Hulusjö. Vid frågor ring mig på 0768 33 68 16.

Inledning

* 1.1 Enkätnummer:

Fyll i ditt enkätnummer. Numret återfinns i inbjudan, precis under rubriken "E-handel för bättre service".

Förklaring av begreppet nytta

För varje punkt nedan ombads du att helt subjektivt uppskatta nyttan med olika funktioner eller information. Jag har valt att använda mig av begreppet nytta istället för värde på grund av att jag efterfrågar mer än enbart ekonomiska värden. När du gör uppskattningen uppmanas du därför att även beakta sådant som är svårt att mäta i pengar.

Orderhantering

Hur stor eller liten nytta skulle ert företag ha av att kunna se eller göra följande över internet inom ramen för en e-handel:

* 2.1 Att kunna lägga order och få orderbekräftelse

Mycket liten nytta 1 2 3 4 5 6 7 Mycket stor nytta

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐ Vet ej

* 2.2 Att kunna ändra aktuell order (inom ramen för befintligt avtal)

Mycket liten nytta 1 2 3 4 5 6 7 Mycket stor nytta

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐ Vet ej

* 2.3 Att kunna följa aktuell orderstatus (produceras, packas etc.)

Mycket liten nytta 1 2 3 4 5 6 7 Mycket stor nytta

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐ Vet ej

* 2.4 Att kunna se information om tidigare order (uppgifter om datum, volym och pris etc.)

Mycket liten nytta 1 2 3 4 5 6 7 Mycket stor nytta

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐ Vet ej

Leveransinformation

Hur stor eller liten nytta skulle ert företag ha av att kunna se eller göra följande över internet inom ramen för en e-handel:

* 3.1 Att kunna se aktuella lagersaldon

Mycket liten nytta 1 2 3 4 5 6 7 Mycket stor nytta

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐ Vet ej

* 3.2 Att kunna följa aktuella transporter

Mycket liten nytta 1 2 3 4 5 6 7 Mycket stor nytta

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐ Vet ej

* 3.3 Att kunna se information om aktuella förseningar

Mycket liten nytta 1 2 3 4 5 6 7 Mycket stor nytta

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐ Vet ej

* 3.4 Att kunna se leveranshistorik

Mycket liten nytta 1 2 3 4 5 6 7 Mycket stor nytta

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐ Vet ej

Reklamation

Hur stor eller liten nytta skulle ert företag ha av att kunna se eller göra följande över internet inom ramen för en e-handel:

* 4.1 Att kunna lägga en reklamation, följa den och se information om tidigare reklamationer.

Mycket liten nytta 1 2 3 4 5 6 7 Mycket stor nytta

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐ Vet ej

Dokument och övriga hjälpsaker

Hur stor eller liten nytta skulle ert företag ha av att kunna se eller göra följande över internet inom ramen för en e-handel:

* 5.1 Att kunna se ritningar eller bilder

Mycket liten nytta 1 2 3 4 5 6 7 Mycket stor nytta

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐ Vet ej

* 5.2 Att kunna ladda ner fakturor

Mycket liten nytta 1 2 3 4 5 6 7 Mycket stor nytta

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐ Vet ej

Avslutningsvis

Om ni har ytterligare förslag på funktioner eller information som ni anser vara viktig får ni gärna skriva det här med en motsvarande uppskattning av hur nyttig ni skulle uppleva den.

* 6.1 Ytterligare förslag eller kommentarer

6.2 Stora Enso Packaging får gärna ta kontakt med mig med anledning av enkäten.

Ett ja innebär att svaren ej kommer att behandlas konfidentiellt gentemot företaget.

☐ Ja.

Tack för ditt svar!

Publications from The Department of Forest Products, SLU, Uppsala

Rapporter/Reports

1. Ingemarson, F. 2007. De skogliga tjänstemännens syn på arbetet i Gudruns spår. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
2. Lönnstedt, L. 2007. *Financial analysis of the U.S. based forest industry*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
4. Stendahl, M. 2007. *Product development in the Swedish and Finnish wood industry*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
5. Nylund, J-E. & Ingemarson, F. 2007. *Forest tenure in Sweden – a historical perspective*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
6. Lönnstedt, L. 2008. *Forest industrial product companies – A comparison between Japan, Sweden and the U.S.* Department of Forest Products, SLU, Uppsala
7. Axelsson, R. 2008. Forest policy, continuous tree cover forest and uneven-aged forest management in Sweden's boreal forest. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
8. Johansson, K-E.V. & Nylund, J-E. 2008. NGO Policy Change in Relation to Donor Discourse. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
9. Uetimane Junior, E. 2008. Anatomical and Drying Features of Lesser Known Wood Species from Mozambique. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
10. Eriksson, L., Gullberg, T. & Woxblom, L. 2008. Skogsbruksmetoder för privatskogsbrukaren. *Forest treatment methods for the private forest owner*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
11. Eriksson, L. 2008. Åtgärdsbeslut i privatskogsbruket. *Treatment decisions in privately owned forestry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
12. Lönnstedt, L. 2009. *The Republic of South Africa's Forests Sector*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
13. Blicharska, M. 2009. *Planning processes for transport and ecological infrastructures in Poland – actors' attitudes and conflict*. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
14. Nylund, J-E. 2009. *Forestry legislation in Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
15. Björklund, L., Hesselman, J., Lundgren, C. & Nylinder, M. 2009. Jämförelser mellan metoder för fastvolymbestämning av stockar. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
16. Nylund, J-E. 2010. *Swedish forest policy since 1990 – reforms and consequences*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
17. Eriksson, L., m.fl. 2011. Skog på jordbruksmark – erfarenheter från de senaste decennierna. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
18. Larsson, F. 2011. Mätning av bränsleved – Fastvolym, torrhalt eller vägning? Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
19. Karlsson, R., Palm, J., Woxblom, L. & Johansson, J. 2011. Konkurrenskraftig kundanpassad affärsutveckling för lövträ - Metodik för samordnad affärs- och teknikutveckling inom leverantörskedjan för björkämnen. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

Examensarbeten/Master Thesis

1. Stangebye, J. 2007. Inventering och klassificering av kvarlämnad virkesvolym vid slutavverkning. *Inventory and classification of non-cut volumes at final cut operations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
2. Rosenquist, B. 2007. Bidragsanalys av dimensioner och postningar – En studie vid Vida Alvesta. *Financial analysis of economic contribution from dimensions and sawing patterns – A study at Vida Alvesta*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
3. Ericsson, M. 2007. En lyckad affärsrelation? – Två fallstudier. *A successful business relation? – Two case studies*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
4. Ståhl, G. 2007. Distribution och försäljning av kvalitetsfuru – En fallstudie. *Distribution and sales of high quality pine lumber – A case study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
5. Ekholm, A. 2007. Aspekter på flyttkostnader, fastighetsbildning och fastighetstorlekar. *Aspects on fixed harvest costs and the size and dividing up of forest estates*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

6. Gustafsson, F. 2007. Postningsoptimering vid sönderdelning av fura vid Sätters Ångsåg. *Saw pattern optimising for sawing Scots pine at Sätters Ångsåg*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
7. Götherström, M. 2007. Följdeffekter av olika användningssätt för vedråvara – en ekonomisk studie. *Consequences of different ways to utilize raw wood – an economic study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
8. Nashr, F. 2007. *Profiling the strategies of Swedish sawmilling firms*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
9. Högsborn, G. 2007. Sveriges producenter och leverantörer av limträ – En studie om deras marknader och kundrelationer. *Swedish producers and suppliers of glulam – A study about their markets and customer relations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
10. Andersson, H. 2007. *Establishment of pulp and paper production in Russia – Assessment of obstacles*. Etablering av pappers- och massaproduktion i Ryssland – bedömning av möjliga hinder. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
11. Persson, F. 2007. Exponering av trägolv och lister i butik och på mässor – En jämförande studie mellan sport- och bygghandeln. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
12. Lindström, E. 2008. En studie av utvecklingen av drivningsnettot i skogsbruket. *A study of the net conversion contribution in forestry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
13. Karlhager, J. 2008. *The Swedish market for wood briquettes – Production and market development*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
14. Höglund, J. 2008. *The Swedish fuel pellets industry: Production, market and standardization*. Den Svenska bränslepelletsindustrin: Produktion, marknad och standardisering. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
15. Trulsson, M. 2008. Värmebehandlat trä – att inhämta synpunkter i produktutvecklingens tidiga fas. *Heat-treated wood – to obtain opinions in the early phase of product development*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
16. Nordlund, J. 2008. Beräkning av optimal batchstorlek på gavelspikningslinjer hos Vida Packaging i Hestra. *Calculation of optimal batch size on cable drum flanges lines at Vida Packaging in Hestra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
17. Norberg, D. & Gustafsson, E. 2008. *Organizational exposure to risk of unethical behaviour – In Eastern European timber purchasing organizations*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
18. Bäckman, J. 2008. Kundrelationer – mellan Setragroup AB och bygghandeln. *Customer Relationship – between Setragroup AB and the DIY-sector*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
19. Richnau, G. 2008. *Landscape approach to implement sustainability policies? - value profiles of forest owner groups in the Helgeå river basin, South Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
20. Sokolov, S. 2008. *Financial analysis of the Russian forest product companies*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
21. Färlin, A. 2008. *Analysis of chip quality and value at Norske Skog Pisa Mill, Brazil*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
22. Johansson, N. 2008. *An analysis of the North American market for wood scanners*. En analys över den Nordamerikanska marknaden för träscannern. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
23. Terzieva, E. 2008. *The Russian birch plywood industry – Production, market and future prospects*. Den ryska björkplywoodindustrin – Produktion, marknad och framtida utsikter. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
24. Hellberg, L. 2008. Kvalitativ analys av Holmen Skogs internprissättningsmodell. *A qualitative analysis of Holmen Skogs transfer pricing method*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
25. Skoglund, M. 2008. Kundrelationer på Internet – en utveckling av Skandias webbplats. *Customer relationships through the Internet – developing Skandia's homepages*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
26. Hesselman, J. 2009. Bedömning av kunders uppfattningar och konsekvenser för strategisk utveckling. *Assessing customer perceptions and their implications for strategy development*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
27. Fors, P.-M. 2009. *The German, Swedish and UK wood based bio energy markets from an investment perspective, a comparative analysis*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
28. Andræ, E. 2009. *Liquid diesel biofuel production in Sweden – A study of producers using forestry- or agricultural sector feedstock*. Produktion av förnyelsebar diesel – en studie av producenter av biobränsle från skogs- eller jordbrukssektorn. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
29. Barrstrand, T. 2009. Oberoende aktörer och Customer Perceptions of Value. *Independent actors and Customer Perception of Value*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

30. Fälldin, E. 2009. Påverkan på produktivitet och produktionskostnader vid ett minskat antal timmerlängder. *The effect on productivity and production cost due to a reduction of the number of timber lengths*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
31. Ekman, F. 2009. Stormskadornas ekonomiska konsekvenser – Hur ser försäkringsersättningsnivåerna ut inom familjeskogsbruket? *Storm damage's economic consequences – What are the levels of compensation for the family forestry?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
32. Larsson, F. 2009. Skogsmaskinföretagarnas kundrelationer, lönsamhet och produktivitet. *Customer relations, profitability and productivity from the forest contractors point of view*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
33. Lindgren, R. 2009. Analys av GPS Timber vid Rundviks sågverk. *An analysis of GPS Timber at Rundvik sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
34. Rådberg, J. & Svensson, J. 2009. Svensk skogsindustris framtida konkurrensfördelar – ett medarbetarperspektiv. *The competitive advantage in future Swedish forest industry – a co-worker perspective*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
35. Franksson, E. 2009. Framtidens rekrytering sker i dag – en studie av ingenjörsstudenters uppfattningar om Södra. *The recruitment of the future occurs today – A study of engineering students' perceptions of Södra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
36. Jonsson, J. 2009. *Automation of pulp wood measuring – An economical analysis*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
37. Hansson, P. 2009. *Investment in project preventing deforestation of the Brazilian Amazonas*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
38. Abramsson, A. 2009. Sydsvenska köpsågverksstrategier vid stormtimmerlagring. *Strategies of storm timber storage at sawmills in Southern Sweden*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
39. Fransson, M. 2009. Spridning av innovationer av träprodukter i byggvaruhandeln. *Diffusion of innovations – contrasting adopters views with non adopters*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
40. Hassan, Z. 2009. *A Comparison of Three Bioenergy Production Systems Using Lifecycle Assessment*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
41. Larsson, B. 2009. Kundens uppfattade värde av svenska sågverksföretags arbete med CSR. *Customer perceived value of Swedish sawmill firms work with CSR*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
42. Raditya, D. A. 2009. *Case studies of Corporate Social Responsibility (CSR) in forest products companies - and customer's perspectives*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
43. Cano, V. F. 2009. *Determination of Moisture Content in Pine Wood Chips*. Bachelor Thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
44. Arvidsson, N. 2009. Argument för prissättning av skogsfastigheter. *Arguments for pricing of forest estates*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
45. Stjernberg, P. 2009. Det hyggessfria skogsbruket vid Yttringe – vad tycker allmänheten? *Continuous cover forestry in Yttringe – what is the public opinion?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
46. Carlsson, R. 2009. *Fire impact in the wood quality and a fertilization experiment in Eucalyptus plantations in Guangxi, southern China*. Brandinverkan på vedkvaliteten och tillväxten i ett gödselexperiment i Guangxi, södra Kina. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
47. Jerenius, O. 2010. Kundanalys av tryckpappersförbrukare i Finland. *Customer analysis of paper printers in Finland*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
48. Hansson, P. 2010. Orsaker till skillnaden mellan beräknad och inmätt volym grot. *Reasons for differences between calculated and scaled volumes of tops and branches*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
49. Eriksson, A. 2010. *Carbon Offset Management - Worth considering when investing for reforestation CDM*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
50. Fallgren, G. 2010. På vilka grunder valdes limträleverantören? – En studie om hur Setra bör utveckla sitt framtida erbjudande. *What was the reason for the choice of glulam deliverer? -A studie of proposed future offering of Setra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
51. Ryno, O. 2010. Investeringskalkyl för förbättrat värdeutbyte av furu vid Krylbo sågverk. *Investment Calculation to Enhance the Value of Pine at Krylbo Sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
52. Nilsson, J. 2010. Marknadsundersökning av färdigkapade produkter. *Market investigation of pre cut lengths*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
53. Mörner, H. 2010. Kundkrav på biobränsle. *Customer Demands for Bio-fuel*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

54. Sunesdotter, E. 2010. Affärsrelationers påverkan på Kinnarps tillgång på FSC-certifierad råvara. *Business Relations Influence on Kinnarps' Supply of FSC Certified Material*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
55. Bengtsson, W. 2010. Skogsfastighetsmarknaden, 2005-2009, i södra Sverige efter stormarna. *The market for private owned forest estates, 2005-2009, in the south of Sweden after the storms*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
56. Hansson, E. 2010. Metoder för att minska kapitalbindningen i Stora Enso Bioenergis terminallager. *Methods to reduce capital tied up in Stora Enso Bioenergy terminal stocks*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
57. Johansson, A. 2010. Skogsallmänningars syn på deras bankrelationer. *The commons view on their bank relations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
58. Holst, M. 2010. Potential för ökad specialanpassning av trävaror till byggföretag – nya möjligheter för träleverantörer? *Potential for greater customization of the timber to the construction company – new opportunities for wood suppliers?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
59. Ranudd, P. 2010. Optimering av råvaruflöden för Setra. *Optimizing Wood Supply for Setra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
60. Lindell, E. 2010. Rekreation och Natura 2000 – målkonflikter mellan besökare och naturvård i Stendörrens naturreservat. *Recreation in Natura 2000 protected areas – visitor and conservation conflicts*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
61. Coletti Pettersson, S. 2010. Konkurrentanalys för Setragroup AB, Skutskär. *Competitive analysis of Setragroup AB, Skutskär*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
62. Steiner, C. 2010. Kostnader vid investering i flisaggregat och tillverkning av pellets – En komparativ studie. *Expenses on investment in wood chipper and production of pellets – A comparative study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
63. Bergström, G. 2010. Bygghandelns inköpsstrategi för träprodukter och framtida efterfrågan på produkter och tjänster. *Supply strategy for builders merchants and future demands for products and services*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
64. Fuente Tomai, P. 2010. *Analysis of the Natura 2000 Networks in Sweden and Spain*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
65. Hamilton, C-F. 2011. Hur kan man öka gallringen hos privata skogsägare? En kvalitativ intervjustudie. *How to increase the thinning at private forest owners? A qualitative questionnaire*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
66. Lind, E. 2011. Nya skogsbaserade material – Från Labb till Marknad. *New wood based materials – From Lab to Market*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
67. Hulusjö, D. 2011. Förstudie om e-handel vid Stora Enso Packaging AB. *Pilot study on e-commerce at Stora Enso Packaging AB*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala